Master of Business Administration (MBA)
Business Education in Germany
English Summary Page 226

Detlev Kran

Praxisnah und international – der Master of Business Administration (MBA) in Deutschland

Erweiterte Ergebnisse einer Studie für das
Bundesministerium für Bildung und Forschung aus dem Jahr 2000

Selbstverlag, Brühl, 2012

Einleitung:

Globalisierung und Internationalität sind Stichworte, die die Menschen in der Bundesrepublik Deutschland seit Jahren zunehmend beschäftigen. Sie werden auch zukünftig einen entscheidenden Einfluss auf die Rolle der Bundesrepublik in der Welt haben. In einer wissensbasierten Ökonomie kommt der Produktion neuen Wissens und dessen Weitergabe an die Gesellschaft und die nachwachsende Generation eine zentrale Bedeutung zu.

Für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft, kommt es entscheidend darauf an, dass unsere Unternehmen nicht nur in die globalen Märkte investieren sondern dauerhaft in Menschen und in eine international orientierte Weiterbildung. Dies setzt eine gut funktionierende Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft voraus. Unternehmen und Hochschulen müssen gemeinsam den „Wissens- und Technologietransfer" zwischen Theorie und Praxis vorantreiben. Hier sind neue Ideen und Kreativität gefragt, denn neue Ideen entstehen nicht auf dem Reißbrett. Sie entstehen in der Praxis – in Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Der Master of Business Administration ermöglicht Hochschulen in einem engen wirtschaftswissenschaftlichen Segment eine zukunftsgerichtete Managementausbildung zu gestalten. Unternehmen erhalten hier Mitarbeiter, die mir dieser Qualifikation viele Bedürfnisse der Unternehmen nach engagierten, unternehmerisch denkenden, international und praxisnah ausgebildeten Mitarbeitern erfüllt. In der vorliegenden Zusammenfassung eines zweijährigen Forschungsprojekts des Bundesministeriums für Bildung und Forschung wurde erstmals der MBA-Markt in Deutschland erforscht und die Erwartungen der Studierenden und der Unternehmen an diese für Deutschland noch neue Ausbildungsform festgestellt. Hochschulen erhalten hiermit die Möglichkeit zielgerichtet ihre Studienprogramme zu gestalten oder sich interessante Nischen zu suchen.

Dieses Buch basiert auf den Ergebnissen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 1998-2000 in Auftrag gegebenen Forschungsprojekts „Praxisnah und international - Der MBA in Deutschland". Die Ergebnisse wurden im Frühjahr 2001 in einer Kurzstudie veröffentlicht. Die einzelnen Fragestellungen der Kurzstudie werden in diesem Buch wesentlich detaillierter dargestellt und in einen Vergleich mit anderen Studien aus den USA und Großbritannien aus dem Selben Zeitraum gesetzt. Andere Teile aus der Kurzstudie und die Länderübersichten wurden dagegen gekürzt. Desweitern wurde das Buch um einen Abschnitt zum Stand 2012 ergänzt.

A Unternehmen und die Hochschullehre - Erwartungen

Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen spricht sich für die verstärkte Integration von Schlüsselqualifikationen in die Hochschullehre aus. Wie dies geschehen kann, darüber gibt eine Studie des Instituts der Deutschen Wirtschaft (IW) für die Niedersächsischen Arbeitgeberverbände zum Thema Qualifikation der Hochschulabsolventen Auskunft.

Nach Meinung von rund 70 Prozent der Unternehmen sollten Schlüsselqualifikationen als verbindlicher Studieninhalt vermittelt werden. Weitere 19 Prozent halten den vermehrten Erwerb von Schlüsselqualifikationen durch Studierende bereits während des Studiums für notwendig, allerdings befürworten sie eine optionale Verankerung, die von den Studierenden wahlweise in Anspruch genommen werden kann.

Für nicht erforderlich halten lediglich 2 Prozent der Befragten einen vermehrten Erwerb von Schlüsselqualifikationen durch Studierende; gut 9 Prozent haben sich zu dieser Fragestellung nicht geäußert.

Von den zur Auswahl gestellten Kooperationsformen von Hochschulen und Unternehmen erachten die Betriebe die Projektarbeit von Studierenden an realen betrieblichen Fragestellungen am häufigsten als besonders geeignet. Ähnlich positiv werden Unternehmenspraktika sowie praxisorientierte Diplom- und Doktorarbeiten beurteilt, die jeweils über 80 Prozent der Befragten für besonders geeignet oder gut geeignet halten.

Die Möglichkeit zu Praxiserfahrungen und die Bearbeitung realer Fragestellungen sind demnach im Urteil der Betriebe beim Erwerb von Schlüsselqualifikationen durch Studierende vorrangig zu berücksichtigen.

Neben diesen drei favorisierten Maßnahmen halten weiterhin über zwei Drittel der Unternehmen studienbegleitende Werkverträge/Programme und gemeinsame Forschungsprojekte für besonders oder gut geeignet zur Vermittlung von Schlüsselqualifikationen an Studierende. Etwas weniger, aber immer noch die Mehrzahl der Unternehmen, erachten Gastvorträge / Lehraufträge von Praktikern sowie von Unternehmensvertretern präsentierte Fallbeispiele für sinnvoll.

Positiv einzuschätzen ist, dass die Unternehmen vorrangig solche Maßnahmen im eigenen Betrieb praktizieren, die sie für besonders geeignet halten: Zwei Drittel von ihnen bieten Unternehmenspraktika an, Fragestellungen für praxisorientierte Diplom- und Doktorarbeiten werden von gut der Hälfte der Unter-

nehmen vergeben und die Bearbeitung von realen Problemstellungen im Unternehmen durch Studierende nehmen immerhin noch 45 Prozent vor.

	Zur Förderung von Schlüsselqualifikationen ...				
Maßnahme/ Kooperationsform	**besonders geeignet**	**gut geeignet**	**weniger geeignet**	**gar nicht geeignet**	**Keine Angabe**
Studierende bearbeiten Projekte in Unternehmen	59 %	29 %	3 %	1 %	9 %
Praktika in Unternehmen	55 %	34 %	4 %	0 %	7 %
Praxisorientierte Diplom- und Doktorarbeiten	51 %	31 %	9 %	0 %	9 %
Gemeinsame Forschungsprojekte	24 %	45 %	15 %	2 %	15 %
Studienbegleitende Werkverträge / Programme	19 %	53 %	12 %	2 %	15 %
Gastvorträge / Lehraufträge von Praktikern	15 %	46 %	24 %	3 %	13 %
Unternehmensvertreter präsentieren Fallbeispiele	10 %	45 %	26 %	2 %	16 %
gemeinsame Seminare veranstalten	5 %	34 %	37 %	4 %	20 %
Betriebsbesichtigungen	4 %	20 %	48 %	16 %	12 %
Fachseminare / Sommerakademien	4 %	36 %	36 %	4 %	20 %
Sonstige	1 %	2 %	0 %	0 %	97 %

Abb. 1: Die Eignung ausgewählter Kooperationsformen

Insgesamt gehen die befragten Unternehmen wesentlich häufiger Kooperationen mit Fachhochschulen im Vergleich zu Universitäten ein. Viele Unternehmen signalisieren aber, grundsätzlich für alle Hochschulformen offen zu sein. Neben Universitäten und Fachhochschulen gibt es noch einige andere Kooperationen, beispielsweise mit Berufsakademien, hier insbesondere im Bereich Wirtschaft.

Regionale Nähe stellt einen wichtigen Faktor bei der Anbahnung und Pflege von Kooperationen dar. Je spezialisierter die Unternehmen allerdings arbeiten und forschen, desto passgenauer sind die Kooperationen ausgestaltet und desto geringer der regionale Bezug.

Die Art der Kooperation bezieht sich sowohl bei Universitäten als auch bei den Fachhochschulen im wesentlichen auf Praktika, Diplomarbeiten, Studienarbeiten, Promotionen und die Präsentation von Forschungsergebnissen. Es werden eine Vielzahl praktischer Tätigkeiten angeboten und Praxissemester für technische Fachredakteure ermöglicht. Ebenso werden gemeinsame Forschungsprojekte und Entwicklungsprogramme in Zusammenarbeit mit Lehrstühlen durchgeführt. Vereinzelt genannt werden Lehraufträge, die Kooperation mit einem internationalen Studentenaustauschprogramm (AISEC) und die Zusammenarbeit mit einer IHK und den Arbeitgeberverbänden.

B Praxisnah und International - Welcher MBA?

Die Qualität der MBA-Programme ist höchst unterschiedlich, vom Titelhändler bis zum Nobel-MBA ist alles auf dem Markt vertreten. Leider gib es nicht „den MBA" als Allgemeinlösung. Vollzeit, Teilzeit, Fernstudienprogramme, am Abend, am Wochenende, eigentlich ist alles möglich. Mittlerweile gibt es sogar Anbieter, die mit dem Wort MBA als "Managementorientierte Betriebswirtschaftliche Aufbaustudium (MBA)" gezielt Absolventen ingenieur- oder naturwissenschaftliche Disziplin werben, aber gar keinen MBA-Abschluss anbieten wollen. So definiert die TU-München das Ziel des Studienganges als „...Befähigung zum eigenständigen wissenschaftlichen Arbeiten..." „...Nach zweijährigem Studium wird ein der Eingangsqualifikation entsprechender Diplomgrad vergeben, der im internationalen Vergleich mindestens dem Grad "Master of Sciene in Business Administration" entspricht"... !?

Frage: Unser international ausgerichtetes Unternehmen möchte einen Diplomkaufmann in ein MBA-Programm entsenden, um seine Fachqualifikation und Sprachqualifikationen zu vertiefen.
Antwort: Ein Diplombetriebswirt oder ein Diplomkaufmann können qualitativ und quantitativ mehr als die meisten MBA-Absolventen. Dies hat schon 1989 Rüdiger Pieper im Buch: „Business Schools in den USA. Mythen und Fakten" nachgewiesen. Für die Fremdsprachenkenntnisse empfiehlt sich ein gezielter Sprachunterricht.
Frage: Ein Ingenieur unseres Unternehmens soll die Auslandsfiliale als Leiter übernehmen. Empfiehlt sich ein MBA-Studium?
Antwort: Ja; denn ein MBA-Studium wird ihm neben den vorhandenen Fachwissen zahlreiche weitere wichtige Schlüsselqualifikationen (Sprachen, Interkulturelles Know-how, betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse) vermitteln. Sie müssen nur das passende Angebot finden.

Abb. 2: Beispiel MBA-Nutzen

Wie finde ich das „richtige“ MBA-Angebot? Bei dieser Gretchenfrage jeder MBA-Suche wird im Zeitalter datengestützter Auskünfte oft erwartet, es genüge das dreimalige Klicken der Mouse und man habe über Tabellen, Checklisten und Rankings schon die Antwort. Das stimmt nur bedingt. Das Wort "richtig" hat doppelten Boden. Es gilt die Frage nach dem guten, vertrauenswerten, anerkannten Programm zu stellen und diese sollte zugleich im Sinne einer Selbstprüfung verstanden werden, der Überlegung, ob der MBA für die Karriereabsichten tatsächlich auch das richtige Instrument darstellt. Zwei Jahre kein Urlaub, keine Wochenenden, das MBA-Studium ist vom zeitlichen und persönlichen Aufwand, ganz abgesehen auch in der vergleichsweise kostengünstigen Variante der Teilzeit, eine echte Investition. Wie finde ich nun das „richtige“ MBA-Angebot?

Vom Hörensagen:
Sicherlich kennt jeder Personalmanager mittlerweile jemanden, der jemanden kennt, der einen MBA-Abschluss hat und der von „seiner“ Hochschule und Ausbildung begeistert war.

Eigene Anschauung:
Weltweit kann man von über 1.500 Anbietern ausgehen; diese bieten rund 5.000 verschiedene Programme an. Alleine in Deutschland gibt es 2002 neben den rund 50 privaten und ausländischen MBA-Anbietern schon über 40 staatliche Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen), die einen MBA-Titel anbieten bzw. anbieten wollen. Sicherlich kann man sich eine Liste von 10 Programmen als „Hausangebote“ zusammenstellen. Die Frage ist nur nach welchen Kriterien? Nicht nur in den USA, auch in Deutschland ist bei Unternehmen die alleinige Ausrichtung an „Eliteschulen“ beim MBA umstritten. Die überragende Mehrheit der Unternehmen meint „Kluge Köpfe gibt es an allen Hochschulen“.

Rankings:
Rankings sind auf den ersten Blick ein sehr treffsicheres Auswahlkriterium. Beim zweiten Blick aber ein nur sehr bedingt taugliches Instrumente, das allenfalls Trends aufzeigt. „Die Universitäten wissen aus der Praxis wie und welche Daten in den Rankings erhoben werden. Ihnen bleibt damit die Möglichkeit der Gestaltung offen“, so Jeremy Kahn, Journalist der Newsweek. Auch wird leicht vergessen, dass die meisten MBA-Rankings Vollzeitprogramme bewerten und nicht die von Unternehmen gesuchten Teilzeitprogramme. Selbst die Personalchefs, die Uni-Vergleiche nutzen, halten ihre Aussagekraft für gering: Unter den Kriterien zur Einstellung von Uni-Absolventen rangiert der Studienort deutlich abgeschlagen auf Platz acht. Praxiserfahrung, Persönlichkeit, Noten, alles zählt bei der Bewerbung mehr als der Studienort. Informationen zu diesem Themenkomplex unter www.hochschul-ranking.de .

Akkreditierung
Die Akkreditierung/Externe Qualitätssicherung eines Programms wird weltweit als verlässliche Qualitätsaussage zu gewertet, da sie die Gewähr für ein praktiziertes Qualitätsbewusstsein und die Einhaltung von zumindest Minimalanforderungen bietet. In den USA tragen ca. 380 von 900 Business Schools das Gütesiegel des AACSB. Ohne eine AACSB Akkreditierung der Hochschule darf der MBA-Abschluss eines US-Anbieters in Deutschland nicht geführt werden. In Europa wird die Akkreditierung national gehandhabt und umfasst immerhin ca. 150 Anbieter. Alle renommierten gehören dazu. In Deutschland ist zukünftig für MBA-Studiengänge eine Programm-Akkreditierung von Seiten des Hochschulrahmengesetzes (HRG) vorgesehen. Es soll das Produkt, nicht der Anbieter geprüft werden. Die Akkreditierung ersetzt die Rahmenprüfungsordnungen und stellt so Berufsrelevanz und Wirtschaftsnähe sicher. Die „Übergangsfristen“ in den einzelnen Bundesländern werden in den nächsten Jahren auslaufen und dann gilt: „MBA-Programme ohne Akkreditierung sind wie ein Auto ohne TÜV“. Informationen finden Sie zu diesem Themenkomplex unter www.akkreditierungsrat.de, www.mba-info.de , www.FIBAA.de

C Erwartungen der Unternehmen an den MBA

Fasst man die Ergebnisse der vorliegenden Studie zusammen, in der rund 800 Unternehmen, fast 1.700 Absolventen und Studierende sowie 81 Business Schools in Deutschland befragt wurden, lässt sich feststellen, dass der MBA für Unternehmen und deren Mitarbeiter eine Möglichkeit darstellt, die Qualifikationen und Karrierechancen allgemein zu verbessern. Schlagwortartig hier die wichtigsten Ergebnisse der von der FIBAA durchgeführten Unternehmensbefragung.

1. MBA für wen?: MBA-Programme sollten besonders für Ingenieure und Naturwissenschaftler mit Berufserfahrung gestaltet werden, um vorhandenes Wissens zu ergänzen bzw. Defizite zu beseitigen. Gerade Ingenieure würden hier einen Nachholbedarf haben, um besser in leitenden Positionen tätig sein zu können. Die Erwartungen, die die Unternehmen hinsichtlich Eigenschaften, Fähigkeiten, Zielsetzung und Einsatzort der Absolventen haben, sind eindeutig: MBA-Absolventen qualifizieren sich für eine Position in die höchsten Führungsebenen der Unternehmen.

2. Studieninhalte und Schwerpunkte: Der MBA soll für die befragten Unternehmen in erster Linie Kenntnisse des General Management vermitteln und diese ggf. vertiefen. Neben „General Management“, wurden auch das „Marketing- u. Strategische Management“ sowie die Vermittlung von „Soft Skills“ hervorgehoben. Englisch wird als Unterrichtssprache gewünscht.

3. Programmdauer: Ein Fernstudium bzw. ein Teilzeitstudium bis zu zwei Jahren ist für einen Großteil der Unternehmen ein akzeptabler Zeitraum.

4. Bevorzugte Programmformen:

a. 30 x 2 Tage am Wochenende plus 1 Monat im Ausland in zwei Jahren = ca. 750 Präsenzstunden

bzw.

b. 11 x 4 Tage incl. Wochenende in einem Jahr plus 2 Wochen im Ausland = ca. 500 Präsenzstunden

5. Haupteinsatzgebiet: Für Unternehmen sind die Bereiche Finanzen (30%) und Absatz, Betrieb und Verkauf (26%) Haupteinsatzgebiete für MBA-Absolventen. Weitere Einsatzschwerpunkte liegen in den Bereichen Betriebsleitung (18%) sowie Außenwirtschaft (15%). Dies deckt sich aber nicht mit den realen Einsatzfeldern der MBA-Absolventen im Unternehmen (siehe Grafik).

6. Förderung: Bei der Förderung von Mitarbeitern werden eindeutig Teilzeitstudiengänge bzw. das Fernstudium bevorzugt. Rund 50% der Unternehmen fördern bereits bzw. beabsichtigen Mitarbeiter zukünftig finanziell (Studiengebühren/Reisekosten/ Urlaub etc.) zu fördern.

7. Personalentwicklung: Rund 50% der Unternehmen können sich vorstellen, einzelne Positionen bevorzugt mit MBA-Absolventen zu besetzen. Rund 40% sehen den MBA als wichtiges zusätzliches Einstellungskriterium an. Etwa 35% sind bereit, dies auch zusätzlich zu honorieren und rund 25% der Unternehmen sind bereit, MBA-Absolventen beim beruflichen Werdegang im Unternehmen besonders zu fördern.

8. Vollzeit-MBA an „Eliteschulen" werden von Unternehmen in der Regel nicht als gezielte Personalentwicklungsmaßnahme angesehen, sondern dienen der Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

D Personalentwicklung und der MBA

Ebenso wie in den USA und Europa wird sich der MBA in Deutschland vermutlich weg von den Vollzeitprogrammen hin zu den Teilzeit-, Fern- und Special-MBA-Programmen entwickeln. Zwei Drittel der MBA-Studenten in den USA

und Großbritannien studieren in diesen Programmformen. Wie sich der Markt für die deutschen Programme im internationalen Kontext entwickeln wird, ist noch unklar. Mittelfristig ist eine Differenzierung des deutschen MBA-Marktes zu erwarten. Ähnlich wie im Ausland wird gerade der Anteil der Special-MBA anwachsen, da mehr regional eingebundene Anbieter hier ihre Marktnische suchen werden.

Abschließend ist festzustellen: Ein MBA-Programm bleibt aber für Unternehmen immer – unabhängig von dem besuchten Kurs – unverbindlich, wenn er nicht in ein längerfristiges Personalentwicklungsprogramm eingebettet ist. Wenn Unternehmen nach einem MBA-Programm nach oberen und obersten Führungskräften Ausschau halten, muss zunächst intern geklärt werden, welche Anforderungen an diese Führungskräfte gestellt werden und welche Entwicklungsrichtung vorrangig für Ihr Karriere zum Nutzen des Unternehmens eingeschlagen werden muss. Die zum Teil sehr durchstrukturierten MBA-Programme geben den teilnehmenden Führungskräften oft nur begrenzt die Chance, dem Unternehmen wichtige Fähigkeiten zu erlernen bzw. umzusetzen. Das Bearbeiten von realen Unternehmensprojekten/-problemen als Lehrprojekt ist bei vielen Anbietern immer noch nicht Gegenstand des Lernens. Gelegentlich fehlen Themen wie Organisationsentwicklung oder Personalmanagement. Damit verpufft der Innovationsschub, den das Unternehmen erwartet.

Die Organisation eines MBA Studiums ist oft sehr unterschiedlich, stichwortartig wird hier eine Programmorganisation beschrieben. Anreise einmal im Monat dienstags per Nachtzug bzw. Flugzeug. Beginn der Stunden: Mittwoch 08:30. Am ersten der fünf Unterrichtstage oft ein Eingangstest zum Ermitteln des Lernstandes sowie die Vergabe von Einzel- und Gruppenarbeiten (Case Studies) für die nächsten Tage. Unterrichte i.R. bis 19.00 Uhr, danach Bearbeiten der Case Studies oder Vorträge externer Referenten. Ende des Blocks: Sonntag 17:00 Uhr. Montags wieder im Büro. Die Bewertung der Studienleistungen im Unterrichtsblock erfolgt durch den Eingangstest, die Beteiligung am Unterricht, die Einzel- und Gruppenpräsentation der Case Studies und durch eine möglichst firmenbezogene Hausarbeit. Die Benotung des Gesamtprogramms erfolgt durch die einzelnen Noten für die 11 Kurse, die Master Thesis und die mündliche Verteidigung der Master Thesis. Studienleistungen ab befriedigend (3-) werden nicht für die Abschlussnote anerkannt, der jeweilige Kurs ist zu wiederholen. Die durchzuarbeitenden Lernmaterialien erhalten die Studierenden ca. drei Wochen vor Kursbeginn. Die Hausarbeit ist bis zum jeweils nächsten Kurs zu erstellen.

Abb. 3: Beispiel für eine Programmgestaltung

E MBA - Entwicklungsstand 2012

MBA-Anbieter, Programme und Studenten weltweit[1]:

geschätzte Angaben	USA	GB	D	NL	F	E	CH	A
Business Schools	900 - 1.100	110-130	138	25	60 +	40 +	40	15
MBA-Programme	3.000 – 3.500	350-400	280	79	138 +	88 +	65	50 -85
Studienplätze bzw. Studierende	290.000	32.500	6.000	1.500	3.500	2.000	1.000	600
MBA-Absolventen pro Jahr	130.000***	11.000 – 15.000*	2000					
MBA-Absolventen insgesamt	3.000.000		35.000 – 40.000*				5.000	5.000
Deutsche MBA-Studenten in den …	750 - 900	1.000**	6.000		50-80	30 - 50	200	50

„Think Global - Act Local“, der MBA-Markt sieht 2012 in D-A-CH anders aus als langläufig publiziert und 2000 erwartet. Aufgrund der unterschiedlichen Kundengruppen bleibt Spielraum für „Top Business Schools“ und „Perlen in der Provinz“. Der Markt muss in D-A-CH in mehrere Gruppen eingeteilt werden.

- Die Business Schools die in der internationalen TOP-Liga mitspielen
- Die Business Schools die sich im deutschsprachigen Raum national profilieren
- Die Business Schools die regional agieren.

Dass sich zunehmend TOP-Programme entwickeln zeigt die internationale Presse. Überschriften wie „Germany: Europe’s locomotive“, „Germany as an MBA destination“ zeigen, dass der Markt sich entwickelt. „European MBA Programs: Hidden Gems“ schreibt die Business Week und. nennt Hochschulen aus D-A-CH wie Uni Mannheim, Uni Frankfurt, European School of Management and Technology (ESMT), WHU-Vallendar, HHL Leipzig Graduate School of Management, das IMD, Uni St Gallen, oder die Wirtschaftsuniversität Wien.

[1] Die Quellen berufen sich teilweise auf sehr unterschiedliche statistische Zahlen. So wird in Großbritannien z.B. zwischen Headcounts (2011 ca. 32.500 MBA-Studierende, davon 11.000 in Vollzeit) und sogenannten statistischen **„full-time equivalent“** (7,300 full-time, 5,400 part-time (including 1,700 distance learners)) unterschieden. Weitere ausgewertete Quellen: MBA-Guide 2011, Petersons MBA-Guide 2010, Barrons MBA-Guide 2009, Association of Business Schools 2011, Association of MBAs (AMBA), Open Doors IEE 2008. Digest of Education Statistics, AACSB 2011, letudiant 2010, Todo MBA España 2010, Find MBA 2010, GMAC 2011, http://www.campusfrance.org/en (2011) , Eigene Recherchen 2010; ** incl. Fernstudium,. ***168.400 Master in Business davon laut AACSB ca. 80% MBA ; + weitere vorhanden aber ohne valide Quellenlage

Dazu auch Christian Homburg, ehemaliger Präsident der Mannheim Business School: „Deutschland wird zwar auf absehbare Zeit keine MBA-Nation von der Größe und Strahlkraft der USA oder Großbritanniens sein, aber die Voraussetzungen für einen kleinen Kreis deutscher Business Schools, sich mit einem eigenen unverwechselbaren Profil an der internationalen Spitze zu etablieren, sind nicht schlecht.“ Viele Programme in D-A-CH sind nicht nur deutlich internationaler, sondern auch innovativer als die bekannten und beworbenen zweijährigen US-Programme. Laut der britischen World MBA Tour sind die folgenden deutschen Hochschulen, die sich zukünftig in der internationalen Spitze tummeln werden.

School name	Ranking (Europe)	Avg GMAT	Avg years work exp'ce	Class Size
ESMT (Berlin)	37	620	7	28
European Business School	53	500	2	n/a
GISMA Business School	60	620	5	72
HHL - Leipzig GSM	41	595	4	35
Mannheim Business School	34	600	4	40
WHU - Otto Beisheim GSM	38	600	3	20

Source: QS Global 200 Business Schools 2009: The Employers' Choice

Auch im überregionalen Bereich etablieren sich mittlerweile eine Reihe von guten Programmen und versuchen im deutschsprachigen Raum ihre Kunden zu gewinnen. Zu nennen sind z.B. die MBA´s der Universität Augsburg, der Uni Würzburg, Uni. Mainz, der LMU, der Donau-Universität Krems, der SMBS in Salzburg oder des MCI in Innsbruck, der Frankfurt School of Finance and Management sowie eine Reihe von Fachhochschulen. Auch Kooperationsprogramme wie die von Bradford/TiasNimbas, GFW/Henley, Open University, Predue/GISMA, Rochester/Bern erlangen immer höhere Reputation.

Folgt man dem Österreichischen Industriemagazin welches z.B. die MBA-Anbieter in Österreich untersuchte, haben in den befragten 427 Unternehmen folgend österreichische fünf von 17 untersuchten Business Schools die höchste Reputation.

Nach Anbieter aufsteigend sortieren_[2]	Image-Wert Nach Image-Wert aufsteigend sortieren
WU Executive Academy Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 3 Studiengänge, alle FIBAA-akkreditiert, EQUIS-akkreditiert, AMBA-akkreditiert	Durchschnittswertung: 4,0946
Montanuniversität Leoben, Leoben 1 Studiengang, FIBAA-akkreditiert	Durchschnittswertung: 3,9487
Donau-Universität Krems, Krems 1 Studiengang, FIBAA-akkreditiert	Durchschnittswertung: 3,6685
LIMAK Austrian Business School, Linz 2 Studiengänge, alle FIBAA-akkreditiert	Durchschnittswertung: 3,6445
MCI Management Center Innsbruck, Innsbruck 1 Studiengang, FIBAA-akkreditiert	Durchschnittswertung: 3,6327

Ähnliche Untersuchungen für andere Länder im deutschsprachigen Raum gibt es leider nicht. Die Masse der MBA-Programme in D-A-CH ist regional aufgestellt und kommt in internationalen Vergleichen nicht vor.

Praxisnah und International sollten die Programme sein so die Wünsche der Kunden. Hinzukommen die „Qualität der Vortragenden“ als weiteres wichtigstes Kriterium sowie das „Image“ des Anbieters. Die Akkreditierungsagenturen sind gefordert hier Transparenz zu schaffen.

Daten und Fakten 2012

Die Angebote berufsbegleitender Bachelor- und Masterstudiengänge sind derzeit noch stark auf bestimmte Fächergruppen konzentriert. „Etwa 42 % aller berufsbegleitenden Bachelor- und ca. 46 % aller berufsbegleitenden Masterstudiengänge werden in den Wirtschaftswissenschaften angeboten ,“ so Daniel Völk vom Hochschulinformationssystem (HIS) in Hannover. „Hier spielen die privaten Hochschulen eine dominante Rolle“. Einen weiteren Schwerpunkt bei den weiterbildenden Studiengängen bilden die Ingenieurwissenschaften mit ca. 11 %

---

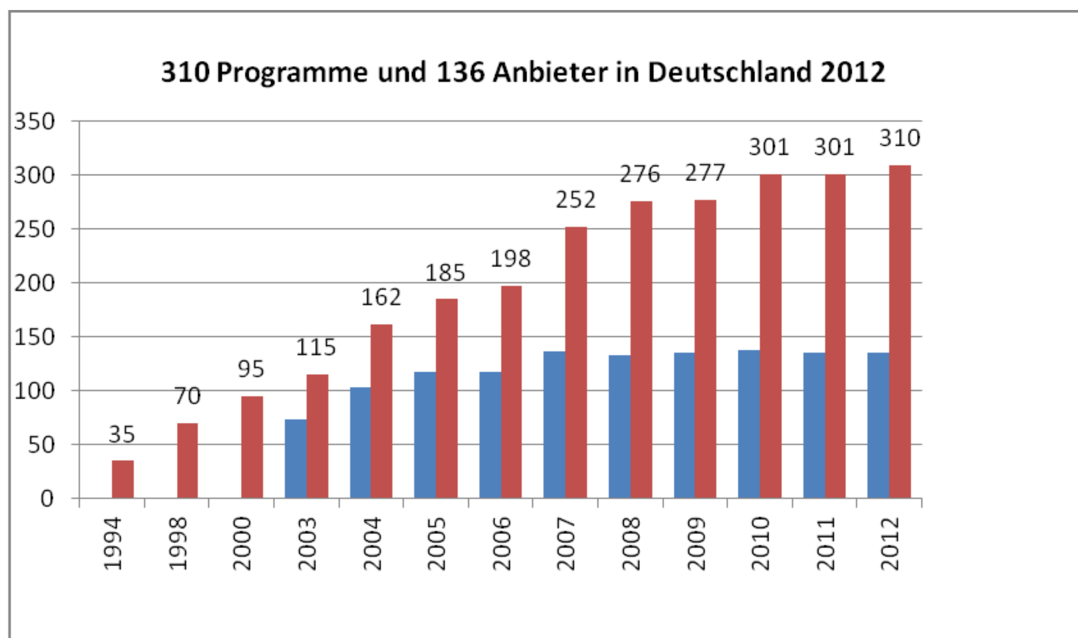
[2] Quelle: Industriemagazien April 2011; „Welchen subjektiven Eindruck haben Sie vom Image der Lehre dieses Anbieters?“ (5 Punkte=sehr guten Eindruck, 1 Punkt=schlechten Eindruck). Die Spalte "Image-Wert" stellt denn Durchschnitt dieser Antworten dar.

aller berufsbegleitenden Masterstudiengänge. Berufsbegleitende Angebote im Bereich der Naturwissenschaften gibt es hingegen äußerst selten.

Besonders beliebt sind insgesamt die Master of Business Administration Programme, sie machen ca. 1/3 aller 750 berufsbegleitenden Master-Studiengänge in Deutschland aus. „Das Gesamtangebot berufsbegleitender Studienmodelle erscheint jedoch insgesamt durchaus ausbaufähig, insbesondere vor dem Hintergrund der gewachsenen Bedeutung des Lebenslangen Lernens für die Innovationsfähigkeit der Gesellschaft und die Sicherung hoch qualifizierter Arbeitsplätze, so Völk weiter. „Der Ausbau berufsbegleitender Studienangebote leistet darüber hinaus einen Beitrag zur Erhöhung der Durchlässigkeit im Bildungssystem, indem beruflich Qualifizierten ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung der Weg an die Hochschule erleichtert wird.“

Daten und Fakten

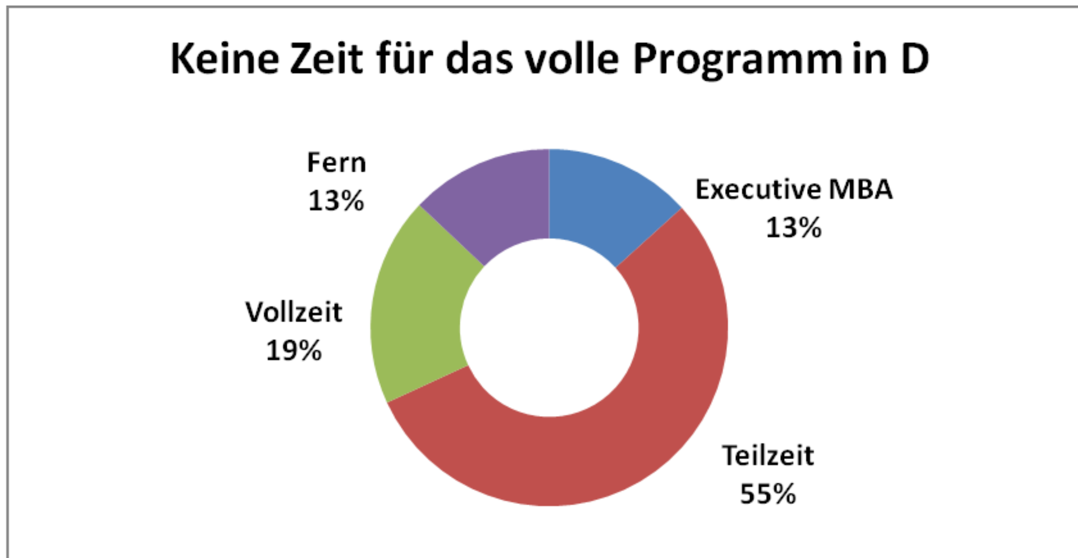
Die Angebote berufsbegleitender Bachelor- und Masterstudiengänge sind derzeit noch stark auf bestimmte Fächergruppen konzentriert. „Etwa 42 % aller berufsbegleitenden Bachelor- und ca. 46 % aller berufsbegleitenden Masterstudiengänge werden in den Wirtschaftswissenschaften angeboten ,“ so Daniel Völk vom Hochschulinformationssystem (HIS) in Hannover. „Hier spielen die privaten Hochschulen eine dominante Rolle“. Einen weiteren Schwerpunkt bei den weiterbildenden Studiengängen bilden die Ingenieurwissenschaften mit ca. 11 % aller berufsbegleitenden Masterstudiengänge. Berufsbegleitende Angebote im Bereich der Naturwissenschaften gibt es hingegen äußerst selten.



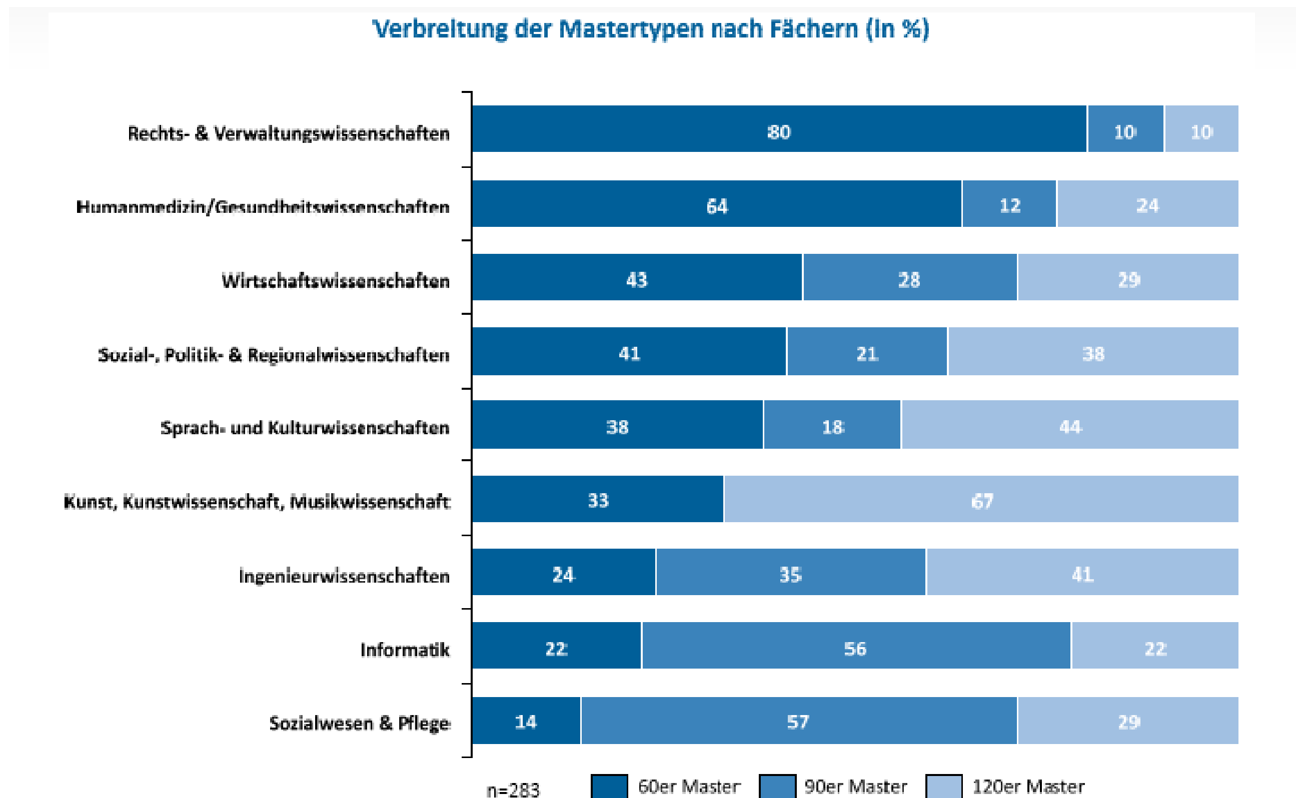
Besonders beliebt sind insgesamt die Master of Business Administration Programme, sie machen ca. 1/3 aller 750 berufsbegleitenden Master-Studiengänge in Deutschland aus. „Das Gesamtangebot berufsbegleitender Studienmodelle erscheint jedoch insgesamt durchaus ausbaufähig, insbesondere vor dem Hintergrund der gewachsenen Bedeutung des Lebenslangen Lernens für die Innovationsfähigkeit der Gesellschaft und die Sicherung hoch qualifizierter Arbeitsplätze, so Völk weiter. „Der Ausbau berufsbegleitender Studienangebote leistet darüber hinaus einen Beitrag zur Erhöhung der Durchlässigkeit im Bildungssystem, indem beruflich Qualifizierten ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung der Weg an die Hochschule erleichtert wird.“

Um einen Überblick über den Markt zu schaffen erfolgt hier die Auswertung der im MBA-Guide dargestellten rund 400 Programme. Insgesamt ergibt sich folgendes Bild zum MBA 2012 in D-A-CH:

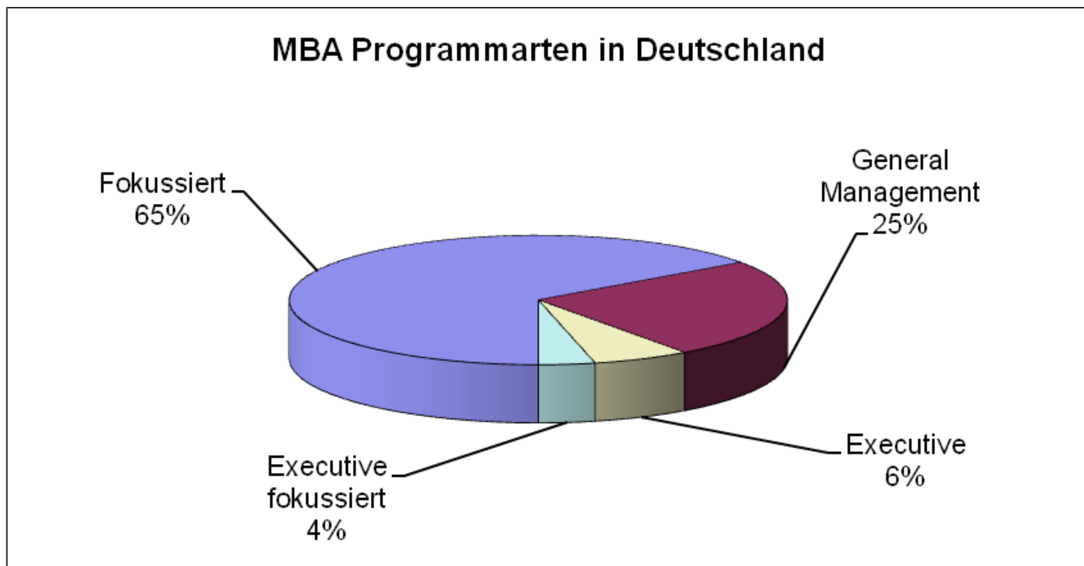
Die durchschnittliche Dauer der MBA-Programme beträgt in der Regel bei den Teilzeitprogrammen rund 24 Monate und rund 90 ECTS. Die wenigen Vollzeitprogramme sind in der Regel auf zwei Jahre geplant und haben einen Umfang von 120 ECTS.



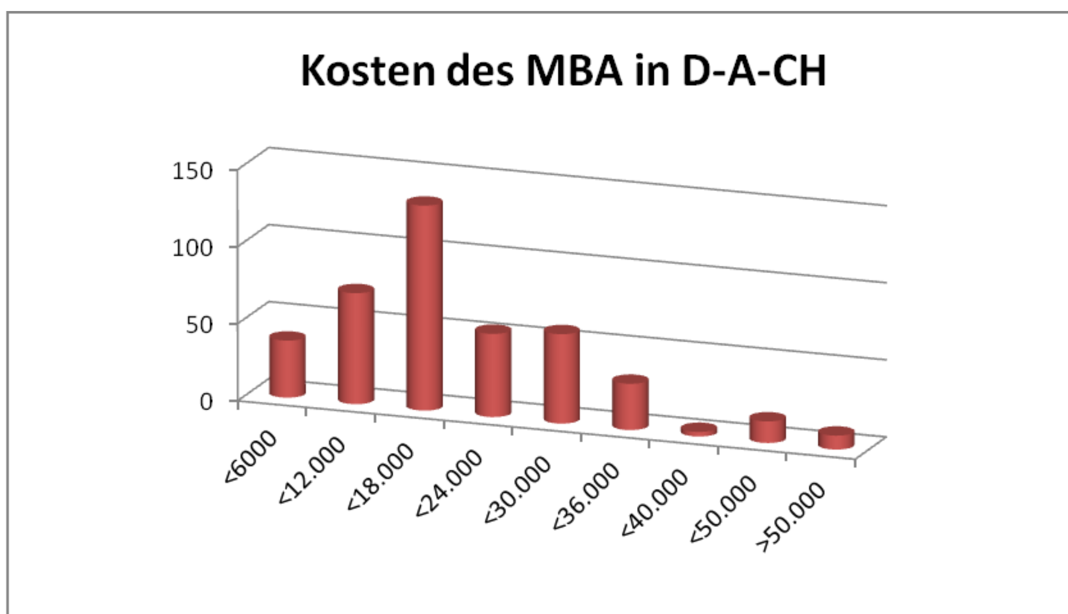
Andere Weiterbildende Master sind dagegen eher kürzer. Laut HIS haben rund 40% aller WB-Master einen Umfang von 60 ECTS, 30% einen Umfang von 90 ECTS. Rund 30 % sind sogar 120 ECTS lang und werden in der Regel als Vollzeitprogramme angeboten bzw. sind auf 3 Jahre gesplittet.



Exotische ECTS wie 28, 54, 64, 67, 72, 78, 85 oder 150 geben 61 Anbieter im MBA-Guide an. In der Regel handelt es sich hierbei um Programme, die mit Hochschulen in den USA, Großbritannien oder den Niederlanden kooperieren, aber auch um Programme von Fachhochschulen, die Kurse erlassen und berufliche Leistungen anerkennen und dafür dann weniger oder mehr ECTS vergeben.
In den Zulassungsverfahren wird in der Regel ein erster Hochschulabschluss verlangt, 20 Anbieter verlangen keinen oder haben Ausnahmeregelungen. Weitere Voraussetzungen für die Aufnahme eines Studiums sind bei 63 Programmen der GMAT und der TOEFL, der bei 212 Programmen als Zulassungsbedingung vorausgesetzt wird. Weitere Zulassungsbedingungen sind das erfolgreiche Durchlaufen eines internen Zulassungsverfahrens, interner Sprachtests, Interviews und Referenzen.



Mittlerweile gibt es fast keine kostenfreien MBA-Programme mehr. 2005 gaben noch 19 Anbieter an, dass das Programm für die Studierenden kostenfrei ist oder die Kosten unter 1.000 Euro betragen, 2010 sind es nur noch zwei. Die Programmkosten haben eine immense Bandbreite von 1.000 Euro Studiengebühren bis zu rund 63.000 Euro. Der Mittelwert der rund 400 auswertbaren Angebote liegt bei fast 20.000 Euro (D = 17.000, A = 22.000, CH = 22.000), und ist damit vergleichbar mit den Vorjahren.

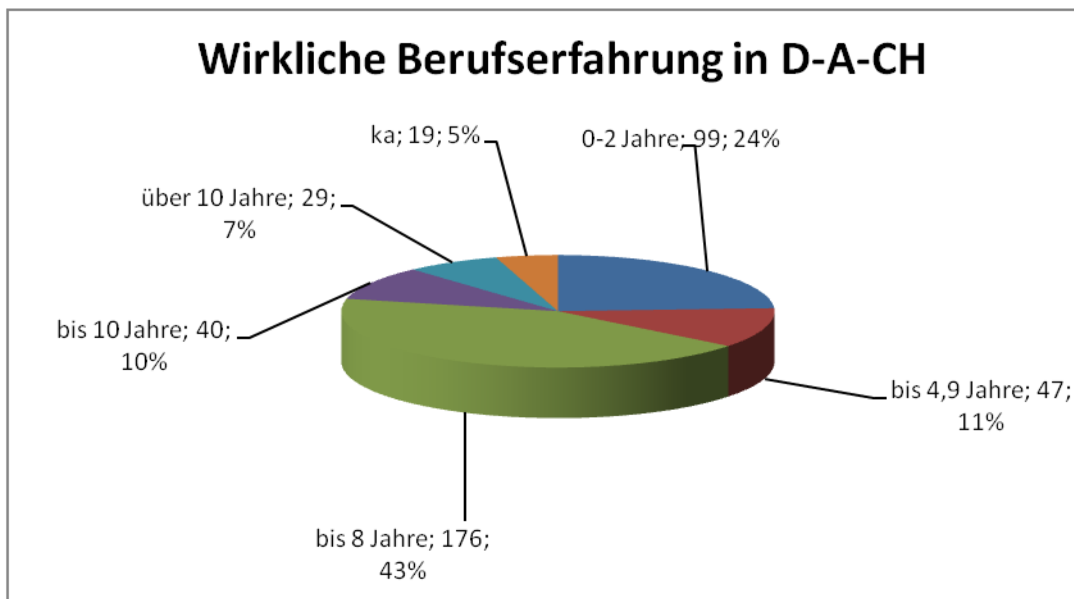


Wie viele deutsche Studierende im Ausland zusätzlich eingeschrieben sind, kann nur geschätzt werden. So ist nach den Zahlen des IEE allein in den USA seit Jahren konstant mit jährlich rund 900 deutschen MBA-Studierenden an US-Business Schools zu rechnen. 2010 wurden laut GMAC fast 2000 GMAT-Testergebnisse von deutschen Testteilnehmern an US-Hochschulen geschickt.

Da nach den Daten die deutschen Studierenden sich bei 1,8 Hochschulen bewerben, scheinen die Zahlen 900 realistisch zu sein.

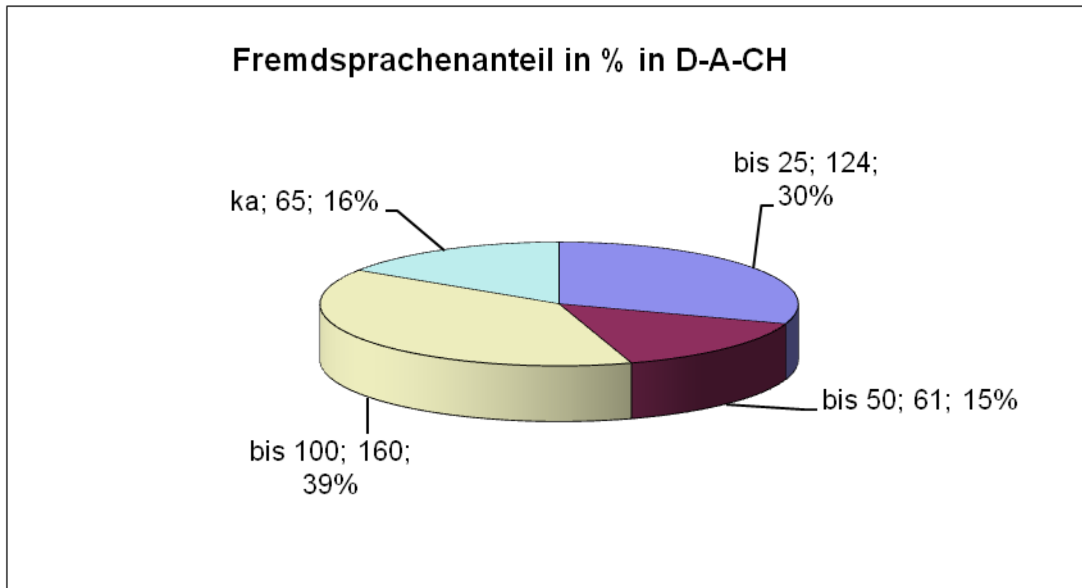
In Großbritannien, nach Herausrechnung der deutschen Fernstudienteilnehmer, sind es rund 250 Studierende. In Frankreich wird mit ungefähr 50 deutschen Studierenden gerechnet, in Österreich und der Schweiz zusammen sind es schätzungsweise rund 250.

Das Durchschnittsalter liegt nach Angaben der Anbieter bei ungefähr 32 Jahren, wobei in Vollzeitprogrammen der Durchschnitt bei 27 Jahren und bei Teilzeitprogrammen bei 33 Jahren liegt. Bei Fernstudienprogrammen und Executive-Programmen liegt das durchschnittliche Alter bei rund 34 Jahren. Damit hat sich die Altersstruktur in den letzten Jahren kaum verändert.

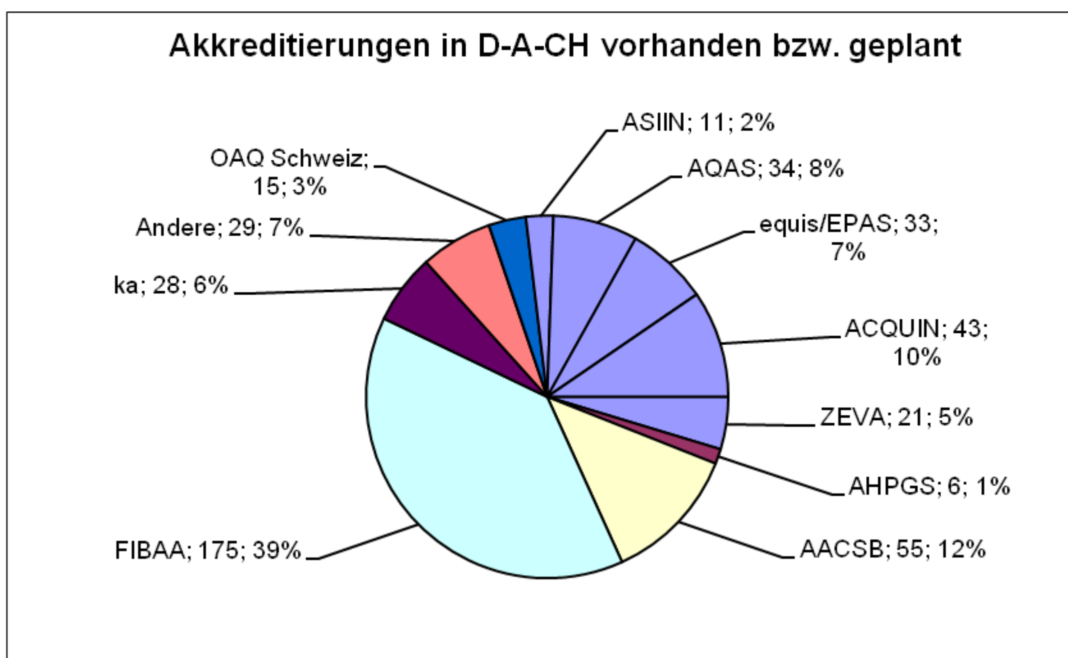


Die minimale Berufserfahrung bei den Zulassungsbedingungen, die von den Anbietern bei Vollzeitprogrammen verlangt wird, schwankt von „keine Berufserfahrung“ bis hin zu drei Jahren. Bei Teilzeit- und Fernstudienprogrammen liegt die verlangte Berufserfahrung in der Regel bei über zwei Jahren. Die wirkliche Berufserfahrung der Studenten liegt im Durchschnitt bei fast sieben Jahren. Der Anteil der Frauen in den Programmen beträgt rund 32 Prozent der Anteil der international Studierenden ungefähr 30 Prozent mit einer stark schwankenden Bandbreite von fünf bis 100 Prozent. Dabei geben 233 Programme an, dass sie einen Anteil von unter 30 Prozent an internationalen Studierenden haben. 88 Programme haben mehr als 70 Prozent internationale Studenten.

Ein erhenblicher Teil der MBA-Programme findet mittlerweile zumindest teilweise in Englisch statt. Folgende Angaben zum Englischanteil in den Programmen liegen uns vor:



Stichprobenartige Recherchen bei den Hochschulen, die hier keine Angaben machen, ergaben, dass der Fremdsprachenanteil meist gering ist. Die durchschnittliche Anzahl der zu absolvierenden Studienblöcke liegt bei zwölf. Bei den Lehrmethoden werden zu 32 Prozent Fallstudienarbeiten eingesetzt, 37 Prozent sind klassische Vorlesungen. Eine Abschlussarbeit am Ende des Studiums ist bei fast allen Anbietern vorgesehen.



Im Bereich der Qualitätssicherung hat sich in den letzten Jahren viel getan. Drei Viertel der MBA-Programme haben sich einem Akkreditierungsverfahren unterzogen und befinden sich konkret bei einer Agentur im Akkreditierungsprozess. Einige Hochschulen gaben an, dass sie eine Akkreditierung planen ohne konkrete Nennung der Agentur. Wir haben dies in unserer Datenübersicht unter „keine Angabe (k.A.)“ verbucht. Eine Reihe von Anbietern stehen mittlerweile sogar schon in der zweiten oder dritten Re-Akkreditierung.

Nach Auswertung und Hochrechnung der verschiedenen nationalen und internationalen Quellen lässt sich vermuten, dass in den letzten 20 Jahren insgesamt über 50.000 (D = 40.000, A = 5.000, CH = 5.000) deutschsprachige Studierende weltweit einen MBA-Abschluss erhalten haben. Im Vergleich zu jährlich rund Insgesamt lässt sich nach Auswertung und Hochrechnung der verschiedenen nationalen und internationalen Quellen vermuten, dass in den letzten 20 Jahren über 50.000 Deutsche weltweit einen MBA-Abschluss erhalten haben. Gegen rund 750.000 BWL Absolventen im selben Zeitraum aber eine verschwindend geringe Zahl.

	Zahlen (Vorjahr)	Quelle
Studierende insgesamt WS 2011/12	ca. 2 377 034 (2.220.000)	Statistisches Bundesamt 2011
Studenten Wirtschaftswissenschaften WS 2010/11 gesamt davon BWL Studenten Internationale BWL/Management WIWI Studenten	ca. 340.000 (323.000) ca. 184.000 (175.000) ca. 32.500 (30.000) ca. 73.000 (68.000)	Statistisches Bundesamt 2011
Absolventen Wirtschaftswissenschaften 2010 gesamt (Promotion, BWL, VWL, WIWI, WI-Ing., WI-Recht, WI-Päd., Bachelor, Master …) davon BWL Internationale BWL/Management	ca. 60.000 (55.000) ca. 34.000 (32.500) ca. 6.400 (5.400)	Statistisches Bundesamt 2011*

Quelle: Educationconsult, Hochschulfakten Wirtschaftswissenschaften – BWL Stand Oktober 2011 (Vorjahr)

F Der MBA und die Großunternehmen in Deutschland 2012

Das Angebot an MBA-Programmen in D-A-CH schießt in die Höhe. Man könnte daraus folgern, dass sich die Arbeitgeber um die MBA´er reißen. Das tun sie aber nicht – zumindest sagen sie nicht, dass sie es tun. Über das Ansehen des MBA-Abschlusses in ihren Häusern wollen Personaler nicht sprechen. Möglicherweise müssen sie selber noch darüber klar werden? Interviewanfragen nach positiven Statements werden nur zögerlich oder gar nicht beantwortet oder man erhält Informationen wie: „Wir stellen jedes Jahr rund 250 MBAér ein, nur nicht in Deutschland“

Es ist dagegen leicht einen Kritiker von Business Schools und der dort angebotenen MBA-Programme aufzutreiben Im Februar 2012 stampfte Ex Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger die Business-Schulen in einem Spiegel Online-Interview schon einmal in Grund und Boden („Die amerikanischen Business Schools sind doch vor allem das ideologische Transport-Vehikel des Finanzkapitalismus“), bullerte zornig gegen deren Anspruch („Lachnummer“, „Lebendige Leichen“) und den Inhalt der Lehre („Moralisch verrottet“), bezichtigte Professoren der ungehemmten Gier („Streunende Katzen auf der Suche nach lukrativen Beratungsaufträgen“) und MBA-Studierende der Verantwortungslosigkeit („Job-Hopper“).

Ein weiterer Vorwurf: Verwässerung des MBA-Abschlusses durch spezialisierte Curricula, die eher einer IHK-Weiterbildung entsprechen würden. Im Mai 2012 legt er in Spiegel-Online nach. Nicht wenige große deutsche Unternehmen haben schlechte Erfahrungen mit der Loyalität und Treue von angelsächsisch ausgebildeten MBAlern gemacht. Die Skepsis gegenüber diesen häufig selbsternannten High-Potentials ist daher groß, so Sattelberger. „Seit ungefähr zwei Jahren nehmen die Bewerbungen zu. Wer im Ausland einen Master of Business Administration (MBA) erworben hat, hatte wahrscheinlich darauf spekuliert, längere Zeit nicht nach Deutschland zurückzukehren.

Doch der Arbeitsmarkt in den USA und in Großbritannien läuft schlecht, vor allem in der Finanzwirtschaft und der Beratung. Diese häufig monetär getriebenen Absolventen können aber nicht erwarten, dass wir deshalb jetzt die Arme ausbreiten.“ http://www.spiegel.de/unispiegel/jobundberuf/sattelberger-nennt-mba-studenten-selbsternannte-high-potentials-a-834218.html

Das Bollern überrascht: Allein die Bereitschaft sich weiterzubilden, sollte als Ausweis von Eigeninitiative, Flexibilitaet und Risikofreude gelten. Stattdessen müssen sich die Kandidaten von deutschen Personalchefs als Abenteurer oder ewige Studenten diskriminieren lassen. Das könnte man noch begreifen, handelte es sich um kleine Firmen mit Blick auf den deutschen Markt. Weit gefehlt, sie kommen in der Regel von Vertretern internationaler Konzerne. Besonders beliebt und offenbar nicht auszurotten ist das Etikett desarroganten Schnösels, das den MBA´lern in D-A-CH gern angeheftet wird. Sie verhielten sich mit Ende 20 bereits wie Vorstände, hätten Starallüren, seien nicht in die Unternehmenskultur integrierbar und stellten völlig überzogene Gehaltsansprüche, ist von einzelnen Personalchefs immer wieder zu hören.

Entsprechend stereotyp ihre Antwort auf die Frage, welche Chancen sich der Bewerber mit dem Titel denn in ihren Konzern ausrechnen dürfe. Keine besonderen, heißt es üblicherweise. Ein Bewerber mit MBA werde behandelt wie jeder andere Kandidat mit einem guten Master/Diplom. Wer bitte schön, ist hier arrogant: der MBA, der auf eine faire Leistungsbeurteilung hofft, oder der Personalvertreter, der sich zu Zeiten der Globalisierung beharrlich weigert, sich mit dem MBA auseinanderzusetzen?

Für Professor Christian Scholz von der Universität Saarbrücken hat die auffallende Zurückhaltung zwei Ursachen: „Zum einen sind die Unternehmen durch die Bologna-Reform vollkommen verunsichert. Die meisten wissen gar nicht, wofür der Master of Business steht und was von den Absolventen zu erwarten ist. Zum anderen wollen sie nicht gegen Meinungsführer aufmucken. Er könnte womöglich etwas Böses über sie sagen.“ Nach dieser nicht nur in der Netz-Community heftig diskutierten Breitseite traute sich kaum ein Berufskollege mehr, zum MBA-Abschluss Stellung zu beziehen – und schon gar nicht zu sagen, ob man in diesem Jahr mehr oder weniger MBA-Absolventen einstellen wolle. Zu den wenigen Personalern, die mit einer abweichenden Meinung in die Öffentlichkeit gehen, gehört Bernd Brennenstuhl, Leiter der Ausbildung bei HP in Böblingen. Er betrachtet den MBA-Abschluss „grundsätzlich als positiv“.
Ob der MBA auch in Deutschland zu eine akademischen Selbstverständlichkeit wird, wird also auch durch die Haltung des HR Managements bestimmt. Denn sein Part ist es, Mitarbeiter in Voll- oder Teilzeit freizustellen. Hier gibt es Probleme, so Anette Tronnier von GISMA: „Die Diskussion um die Freistellung der Kandidaten muten sich aus gutem Grund nur wenige Personalabteilungen zu.

Das wird sich erst ändern, wenn dort die ersten Mitarbeiter mit MBA-Abschluss tätig sind. Hält der MBA mehr Einzug in diese Etage, wird das Programm ein Selbstläufer.“ Zum anderen muss das HR-Management den Abschluss als wertsteigernd für sein Unternehmen begreifen. Doch das kollidiert häufig mit dem

personellen Aufbau des Unternehmens und der Struktur seiner Leitungsorganisation. Wo und wie soll ein neuer Häuptling eingesetzt werden?

„Eine große Hürde ist die fehlende Karriereplanung in den Unternehmen. Es gibt nur wenige, die eine wirklich strategische Planung für ihre Talente betreiben“, bemerkt Jürgen Weigand, WHU. Und wer den MBA-Abschluss habe, wolle nicht die bisherige Stelle besetzen, sondern strebe eine neue Aufgabe an. Doch weil Talent Management – und damit die entsprechenden Perspektiven für Mitarbeiter – noch nicht in allen Unternehmen selbstverständlich ist, fehlt manchem willigen Kandidaten sowohl der zeitliche als auch finanzielle Spielraum. Zukünftig könnte sich die Haltung der Personalentwicklung durchaus ändern.
Denn es ist keine neue Erkenntnis, dass gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter mehr denn je ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sein werden. Ralf Bürkle, Mannheim Business School: „Weiterbildung wird vor diesem Hintergrund auch als Rekrutierungs- und Motivationsinstrument deutlich an Bedeutung gewinnen.“ Nach seiner Beobachtung gibt es immer mehr Unternehmen, die ihre Mitarbeiter systematisch und unabhängig von konjunkturellen Schwankungen weiterbilden und dieses Angebot im Wettbewerb um die klügsten Köpfe gezielt als Argument einsetzen.

Aber noch hat sich diese Einsicht nicht durchgesetzt, und so lautet ein weiteres Problem für das Personalmanagement: Was tun, wenn es den frisch gekürten MBA in ein anderes Unternehmen zieht? „Ein MBA ist ein Jobchanger-Programm. Wer die Ausbildung beginnt, möchte danach mit neuem Fokus wieder im Unternehmen einsteigen. Dessen müssen sich Arbeitgeber bewusst sein. Als Instrument der Mitarbeiterbindung ist der MBA nur dann geeignet, wenn es Perspektiven für den Mitarbeiter gibt“, erklärt Bernhard Seidl, Munich Business School. Dass die Teilnehmer eine berufliche Veränderung anstreben, wie eine andere Position im Unternehmen oder die Übernahme von Führungsaufgaben verbunden mit dem Wunsch nach einem höheren Gehalt, ist eigentlich selbstverständlich. Personalabteilungen lassen diese Wünsche aber häufig auf sich zukommen, anstatt proaktiv damit umzugehen, hat Petra Höhn, Graduate School Rhein-Neckar, beobachtet. „Dabei stellt ein berufsbegleitendes Studium definitiv einen Mehrwert dar und eine Möglichkeit der Mitarbeiterbindung für das Unternehmen.“

Doch die Angst, Mitarbeiter könnten nach dem Studium das Unternehmen verlassen, ist ein schlechter Ratgeber. Wenn Arbeitgeber zukünftigen Führungskräften eine Weiterentwicklung verwehren, dann riskieren sie eine hohe Frustration, die nicht nur zu schlechteren Leistungen, sondern auch zum direkten Ausstieg aus dem Unternehmen führen kann, berichtet ESMT Director Nick Barniville: „Von einem MBA-Programm, das dem Absolventen das nötige Rüstzeug

für eine erfolgreiche Karriere in einer Führungsposition vermittelt, profitieren Unternehmen.“ Und bei einem MBA-Studium müssten Unternehmen nicht ein Jahr komplett auf den Mitarbeiter verzichten, sondern profitieren im Gegenteil direkt davon, dass die Studierenden schon während ihres Studiums das Erlernte in die Praxis umsetzen.

„Unsere Aufgabe muss es sein, den Unternehmen noch deutlicher zu machen, dass und wie wir sie in der Entwicklung ihrer High Potentials im Management unterstützen können“, sagt Felix Müller, Henley. Unternehmen setzten oft primär die Kostenbrille auf, dabei könnten sie durch Mentoring und aktives Management der Studienprojekte und –arbeiten einen Nutzen erzielen, der weit über die direkten Kosten hinausgehe. So gesehen spare ein Unternehmen dabei auch Geld, das es sonst in externe Berater investiere – ohne dass diese dem Unternehmen nach dem Ende ihrer Leistung erhalten bleiben.

Schon 2008 zeigte eine Studie des Bundesverbandes der Unternehmensberater (BDU, 2008) das die Zukunft es MBA´s in D-A-CH nicht in den Großunternehmen liegt. Wenn Großunternehmen überhaupt auf einen MBA-Abschluss setzen, dann auf den einer ausländischen Hochschule. „Die Chancen der deutschen MBAler liegen besonders im Mittelstand“ so BDU-Vizepräsident Jörg Lennardt. „Der MBA-Kandidat kommt in der Regel in mindestens einer der folgenden Rollen in ein Programm: als angestellter Mitarbeiter, der nach einer umfassenden Qualifikation für Führungsprozesse im Unternehmen fit ist, als (Mit-) Eigentümer eines mittelständischen Betriebes, der Impulse für Innovationen setzt oder für die Professionalisierung der Geschäftsprozesse steht oder als Unternehmensgründer, der im MBA-Programm Hilfe für den Aufbau und die Führung seines eigenen Unternehmens erwartet“, so Lennardt weiter. Die Studie des Bundesverbandes der Unternehmensberater (BDU) zeigt, von den geschätzten 50 oder 100 MBA-Studenten die von Großunternehmen gesponsert werden, kann der deutschsprachige MBA-Markt nicht leben. Besonders dann nicht, wenn diese Studierenden in der Regel eine Hochschule im Ausland besuchen.

Abb.: 7 Bitte mit Titel

Welche Bildungsabschlüsse die Tür für eine Top-Führungsposition in Deutschen Unternehmen öffnen; Angaben in Schulnoten	Konzerne	Mittelstand
Hochschulabschluss mit Promotion im Inland	1	4
Hochschulabschluss mit Promotion im Ausland	2	5
Hochschulabschluss mit MBA im Ausland	3	2
Hochschulabschluss mit MBA im Inland	4	1
Hochschulabschluss im Inland	5	3

Hochschulabschluss im Ausland	6	6
Quelle: Bundesverband deutscher Unternehmensberater, Umfrage „Führungskräfte der Zukunft“ unter 680 Unternehmensberatern, 2008		

Es hängt nicht nur von der Unternehmensgröße ab ob sich ein MBA lohnt, auch die Region des Arbeitgebers kann ausschlaggebend sein. Gerade im Süddeutschen ist der MBA eher eine gern gesehene Zusatzqualifikation. Je weiter man nach Norden kommt, umso bescheidener wird es. Während in Baden Württemberg und Bayern jeweils fast 1.300 MBA Studienplätze an Hochschulen angeboten werden, sind es in Nordrhein Westfalen nur noch 250 und in Mecklenburg Vorpommer gibt es gerade einmal 30 MBA-Studienplätze.

Eine 2006 erstellte Studie der Universität Dortmund zieht ein für NRW regional kritisches Fazit: Befragte Unternehmen der Region Rhein-Ruhr gaben zu Protokoll, dass sie dem MBA-Abschluss keine hohe Relevanz einräumten. In kleinen und sehr großen Unternehmen spielt der MBA-Abschluss im Vergleich zu der mittleren Unternehmensgröße von 201 bis 1.500 Mitarbeitern nur eine sehr untergeordnete Rolle. Bei sehr kleinen Unternehmen ist dies mit der mangelnden Ressourcenausstattung zu begründen, in sehr großen Unternehmen mit der Existenz einer eigenen Ausbildungsakademie oder anderer Formen interner institutionalisierter Weiterbildung.

Am wichtigsten an einem MBA ist den Personalverantwortlichen der Faktor „Management und Personalführung“. „Daneben sind BWL-Kenntnisse und internationale Kompetenzen relevant. Es werden damit die „weichen“ Studieninhalte höher gewichtet als die „harten“ Facts. In den qualitativen Interviews ist dies damit begründet worden, dass der MBA häufig von Personen studiert wird, die eine (meist) nicht-betriebswirtschaftliche Erstausbildung haben, die zum ersten Mal Führungsverantwortung tragen und die den Umgang mit Führungsproblemen besonders in den Vordergrund stellen“, so die Universität Dortmund.

Die Goethe Business School hat 2007 gemeinsam mit der Deutschen Telekom Personaler nach ihrem Umgang mit dem Thema MBA gefragt. Von den 87 deutschen Unternehmen, deren Vertreter geantwortet haben, ermöglichten zwar 81 Prozent ihren Mitarbeitern die Teilnahme an MBA-Programmen, wenn diese es wünschten. Doch nur 29 Prozent betrachteten den MBA als wichtige Zusatzqualifikation; gerade einmal bei 18 Prozent waren MBA-Programme fester Bestandteil der Personalentwicklungsstrategie; lediglich bei 36 Prozent existieren einheitliche Regelungen für die Teilnahme an MBA-Programmen.

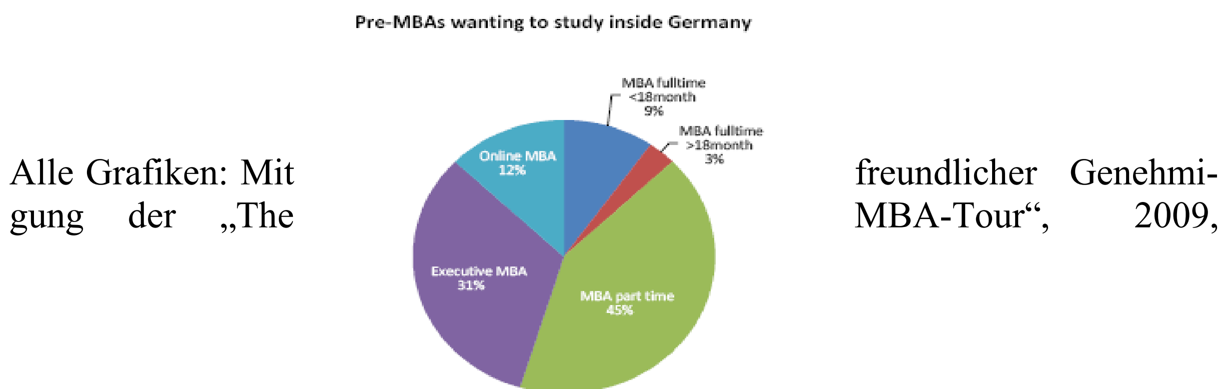
G MBA aus Sicht deutscher Studierender 2012

Was erwarten die deutschen MBA Studenten, die Kunden der Business Schools von deren Programmen? Fasst man eine Marktanalyse der „The MBA-Tour“ (n= 390) mit weiteren Daten zusammen, ergibt sich folgendes Bild:

Es gibt zwei klar getrennt Gruppen von MBA Studenten: rund 1/3 die als 29-jährige Karrierewechsler ein Vollzeitstudium außerhalb Deutschlands suchen und 2/3 die als ca. 34-jährige Karriereentwickler ein Teilzeitprogramm in ihrer Region bevorzugen. Vollzeit-MBA in Deutschland sind von Deutschen kaum gefragt. Im Ausland liegen sie dagegen mit über 50% in der Gunst vorne. Sie sind neben Fernstudium und Executive MBA die gefragtesten Auslands-Programme.

Deutsche MBA-Programme sind dabei vor allem für Absolventen von Fachhochschulen attraktiv. 51 Prozent der teilnehmenden MBA-Interessenten und Studenten haben ein FH-Diplom. Bei den international orientierten sind es nur halb so viele. Weiter setzen vor allem Ingenieure auf ein MBA-Studium in Deutschland. 18 Prozent wollen im Heimatland bleiben, nur sechs Prozent im Ausland studieren. Auch Interessenten aus dem Verkaufsbereich, der Technologieentwicklung, der öffentlichen Verwaltung und dem Personalmanagement bleiben lieber zu Hause.

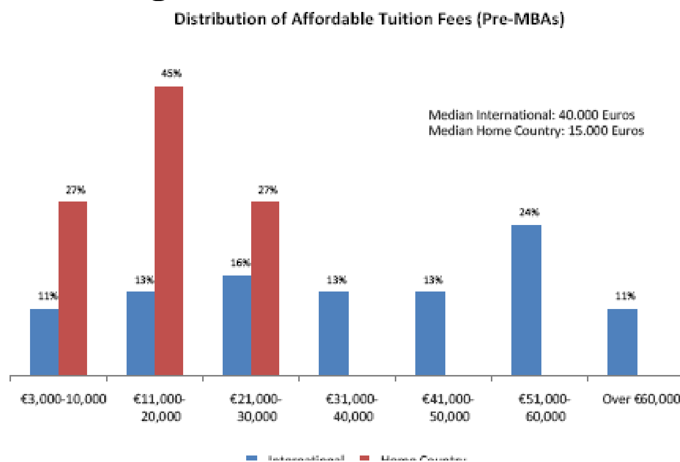
Abb.: 8 Wo möchten MBA´ler studieren



Alle Grafiken: Mit freundlicher Genehmigung der „The MBA-Tour“, 2009, http://www.thembatour.com/.

Rund 60% der MBA-Studenten im In- und Ausland rechnen damit, dass sie das Programm aus eigener Tasche oder über Kredite finanzieren müssen. Rund 30% erhalten im Inland teilweise irgendeine Förderung durch den Arbeitgeber und nur 11 % der Befragten werden zu 100% durch den Arbeitgeber finanziell unterstützt. Im Inland ist der Studierende in der Regel bereit rund 15.000 Euro für seinen MBA aufzubieten, Dagegen sind 61 Prozent der an einem Auslandsstudium Interessierten dazu bereit, mehr als 30.000 Euro zu zahlen. Die größten Sorgen die einem MBA-Studenten quälen sind die Fragen ob er das Studium zeitlich organisiert bekommt und wie er es finanzieren kann. Für die Vollzeitstudenten kommt die zukünftige Arbeitsplatzsuche als Problemfeld hinzu.

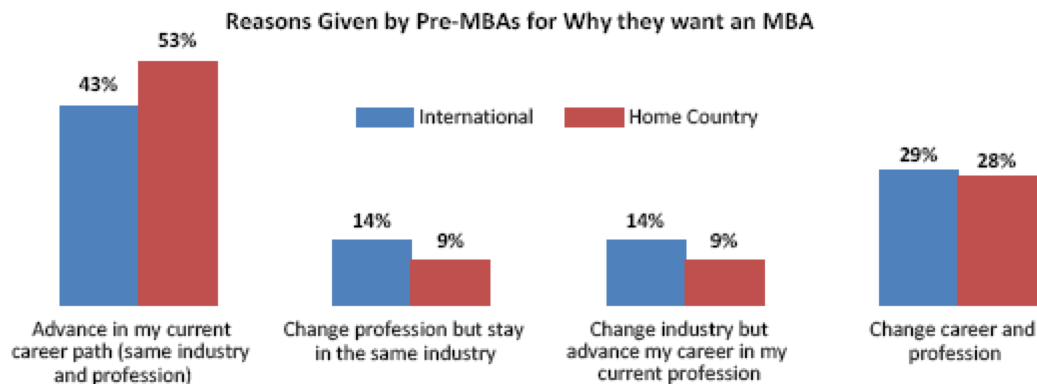
Abb.: 9 Bildung soll nichts kosten



Der Wert eines MBA wird von den Studierenden auf Master Level verortet, wobei das Studium im Ausland einen sichtlich höhere Reputation hat. Rund 1/3 der MBA Alumni sind sogar der Meinung, dass sich das Programm mit einem Dr. vergleichen kann. Über 50 % der Studierenden haben mehr als sechs Jahre Berufserfahrung.

Wichtigste Lernfelder und damit auch spätere Einsatzbereiche für einen MBA sind „Business and Strategy“, „International Business“ und „Finance“. 53% der deutschen Studierenden planen in ihrem jetzigen Job und Industriezweig zu bleiben. In den Vergleichsgruppe aus den USA, Asien und Lateinamerika sind es dagegen 43%, 57% bzw. 78% die in ihrem jetzigen Job bleiben wollen.

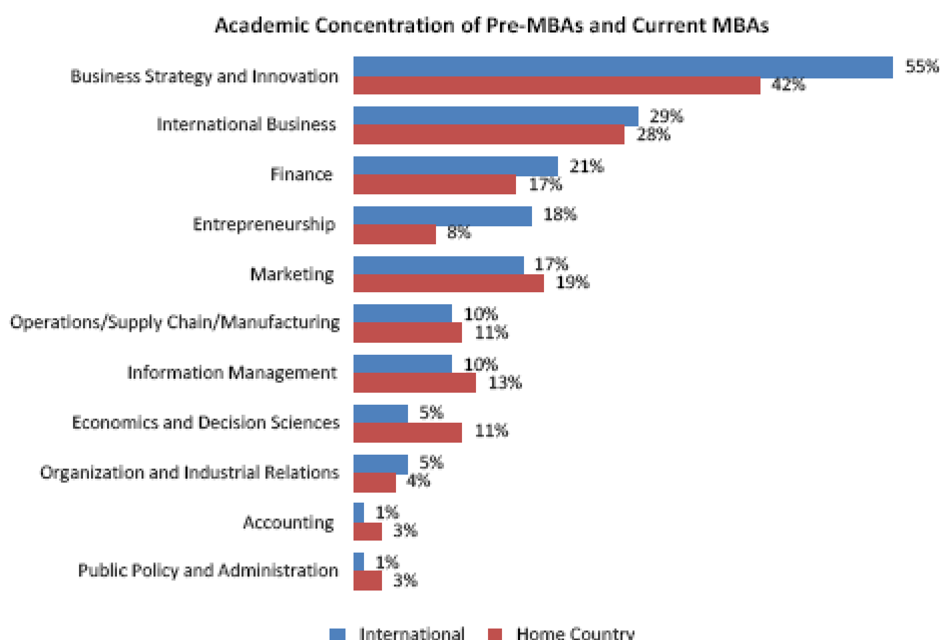
Abb.: 10 Karriere soll sich lohnen



Das Curriculum und der Studienort sind für Interessenten von Auslandsprogrammen die entscheidenden Auswahlkriterien, während des Studiums sind es dann das Ranking der Hochschule und die Unterrichtsumgebung.

Für Studierende innerhalb Deutschlands sind die entscheidenden Kriterien das Curriculum und der Studienort, während des Studiums kommen wie im Ausland die Unterrichtsumgebung und die Reputation hinzu.

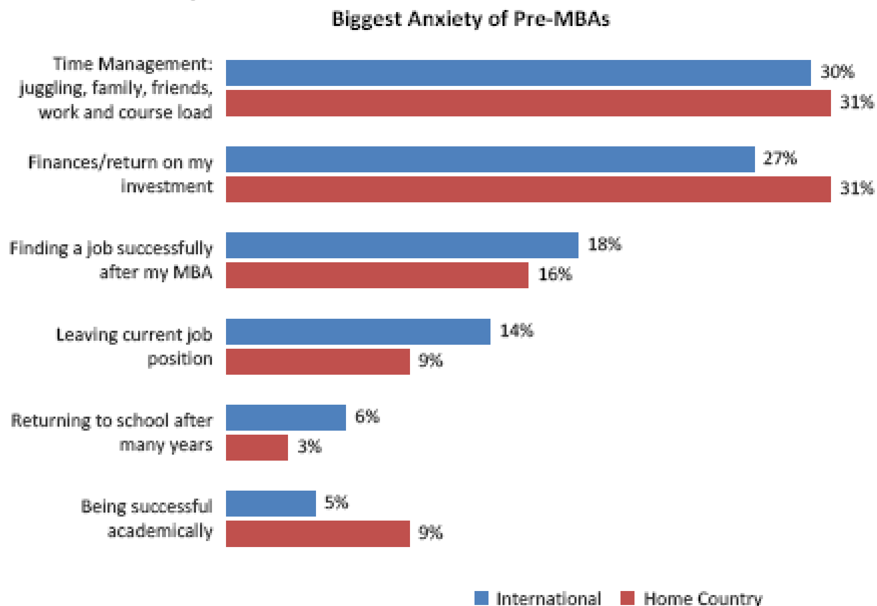
Abb.: 11 Curriculum und Kundenerwartungen oft auseinander



Die Daten der MBA-Tour Befragung ergeben, dass Mitarbeiter erwarten, dass ein MBA die Karriere fördert. So wollen laut Umfrage 43 Prozent der am MBA-Studium im Ausland Interessierten ihren bisherigen Karriereweg fortsetzen. Bei denjenigen, die ein MBA-Studium in Deutschland planen, sind es sogar

53 Prozent. Einen grundlegenden Karrierewechsel mit einem Job in einer anderen Funktion und Branche haben bei beiden Gruppen knapp 30 Prozent im Auge. Zu fragen ist jedoch, ob die Personalchefs in den Unternehmen dies ebenso wahrnehmen. Erst wenn dem tatsächlich so ist, dann lohnt sich die Investition in einen MBA-Abschluss in Deutschland.

Abb.: 12 Sorgen eines MBA-Studenten



Zusammenfassend lässt sich sagen:

Der „typische“ MBA-Student 2012 in Deutschland ist 35 Jahre und männlich. Er verfügt über einen FH-Hintergrund als Ingenieur oder Naturwissenschaftler, fünf bis zehn Jahre Berufserfahrung und ist in der Industrie tätig. Sein Wunsch: Eine maximal zweijährige akademische MBA-Weiterqualifizierung für Führungsaufgaben, ohne den Job aufgeben zu müssen; dafür ist er bereit maximal 15.000 Euro zu investieren.

Weiterbildung: Wieviel bringt der Titel 2012?

Wer eine Weiterbildung besucht oder gar einen MBA macht, erhofft sich von dem Abschluss nicht nur einen Karrieresprung. Für keinen akademischen Titel muss man so viel Geld hinblättern wie für den MBA. Die Investition sollte sich demnach auch im Gehalt niederschlagen.
Grundsätzlich gilt: Gehaltslisten, die von einigen MBA-Schulen und von Marketinginstitutionen herausgegeben werden, sind kaum repräsentativ und daher mit Vorsicht zu genießen. Verzichten kann man auf sie jedoch nicht. Ein hohes Gehalt erfordert neben Talent, harter Arbeit und guter Planung auch einiges an

Glück, wie hier bereits erwähnt wurde. Man sollte sich ebenfalls von der Konkurrenz durch individuelle Stärken abheben können und ein enormes Verlangen nach seinen Zielen entwickeln. Der Bereich in dem man ein hohes Gehalt anstrebt, sollte auch mit eigenen Fähigkeiten zu tun haben. Eine Hochschulbildung ist eine der Grundvoraussetzungen für finanziellen Erfolg. Der MBA selber ist aber keine Garantie für attraktivere Positionen, höhere Gehälter oder überdurchschnittliche Karriereperspektiven, so die britische AMBA.

An der Uni Kassel wurde 2010 untersucht, was regulär Beschäftigte mit einem Bachelor einer Fachhochschule oder Uni 18 Monaten nach Ende des Studiums verdienen. FH-Absolventen haben in der Regel ein Einkommen von 2.635 Euro brutto, bei Uni-Abgängern sind es 2.241 Euro. Master-Absolventen liegen mit Werten von 3.284 Euro (FH) und 2.803 Euro (Universität) deutlich darüber.

Die durchschnittlichen Bruttoverdienste von vollzeitbeschäftigten Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen liegen in Deutschland übrigens laut Statistischem Bundesamt bei 3.450 Euro monatlich. In den neuen Bundesländern wird im Schnitt ein Drittel weniger gezahlt. Frauen verdienen in vergleichbaren Positionen deutlich weniger als Männer. Einen Überblick über die in Deutschland üblichen Löhne und Gehälter bietet auch www.lohnspiegel.de. Hier können Sie auch Bruttogehälter in Nettogehälter umrechnen.

Die „alma mater Gehaltssudie 2011“ kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Einstiegsgehälter von Akademikern liegen bei fast 40.000 € pro Jahr. In Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern verdienen Master-Absolventen mittlerweile bis zum 1.000 € mehr als Diplomanden. Aber die Unterscheide nach Branchen sind auch Extrem so können zwischen Tourismus und Fahrzeugtechnik schnell 20.000 Euro Gehaltsunterschied liegen.

Einstiegsgehälter nach Unternehmensgröße	
Anzahl Mitarbeiter	durchschn. Jahresgehalt in €
< 10	34.051
10 - 99	36.710
100 - 999	39.439
1000 - 5000	42.074
> 5000	43.438

Quelle: ALMA Mater Gehaltsstudie 2011

Für die Schweiz hält Statistik Schweiz fest dass „Absolventinnen und Absolventen der FH/PH verfügen beim Berufseinstieg über ein höheres Bruttojahreseinkommen als ihre Kolleginnen und Kollegen der universitären Hochschulen (UH).“ Absolvent/innen der Wirtschaftswissenschaften verdienen mit rund 80.000 Franken ein Jahr nach Abschluss am meisten und zwar unabhängig davon, ob sie ihren Abschluss an einer UH oder einer FH erlangt haben.

Die Juristen und Juristinnen (UH) sowie die Absolvent/innen der Künste (FH) bilden das Schlusslicht. In Bezug auf das Bruttojahreseinkommen der Absolvent/innen gibt es aber deutliche Unterschiede zwischen den Großregionen der Schweiz. Am meisten verdienen die Absolventinnen und Absolventen, die im Raum Zürich arbeiten. Unabhängig vom Hochschultyp fallen die Einkommen im Tessin und in der Genferseeregion deutlich niedriger aus.

Zu den Gehältern im D-A-CH Markt und zum MBA erklärt Nunzio Quacquarelli, Geschäftsführer von QS, dass die Nachfrage der Unternehmen nach deutschsprachigen TOP-MBA-Absolventen bei weitem das Angebot übersteigt. Ihnen winken daher attraktive und gut bezahlte Jobs, … Auch deutsche Unternehmen würden mehr und mehr MBAs rekrutieren, selbst wenn so mancher Konzernvorstand weiter kritisch gegenüber der MBA-Ausbildung sei. http://www.topmba.com/articles/euronewsmba/germany-mba-destination.

2009 kam QS TopMBA.com bei einer Untersuchung zu dem Schluss, dass die Gehaltserwartungen der deutschen MBA-Studierenden bei rund 60.000 bis 70.000 Euro liegen, je nach Funktion und Branche.

Die Einstiegsgehälter bei Top- MBA-Programmen in Deutschland sind in vielen Fällen mit denen ausländischer Anbieter vergleichbar. Aus internen Gehaltsstudien der GISMA geht hervor, „dass ein MBA Absolvent mit bis zu drei Jahren Berufserfahrung in seiner Erstanstellung nach dem MBA im Durchschnitt 50.000 Euro verdient", bestätigt die Akademische Leiterin der GISMA, Dr. Annegret Zurawski 2011 vorhandene Daten. „Ein MBA Absolvent mit drei bis fünf Jahren Berufserfahrung erzielt im Durchschnitt ein Einstiegsgehalt von 62.000 Euro, und mit mehr als 5 Jahren Berufserfahrung vor dem MBA bereits 70.000 Euro."

Zahlen die in Schnitt auch heute noch für die GISMA gelten, bestätigt Susanne Klingebiel-Scherf MBA-Abgänger der Handelshochschule Leipzig (HHL) kommen auf ein Durchschnittsgehalt von 67.500 Euro. „Vor Aufnahme des MBA-Studiums haben die meisten europäischen Vollzeit-MBA-Studenten der HHL durchschnittlich zwischen 35.000 und 42.000 Euro verdient. Somit haben viele durch das MBA-Studium an der HHL ihr Jahresgehalt verdoppeln können" so Volker Stößel Head of Communication HHL – Leipzig Graduate School of Management.

Die Mannheim Business School gibt für die Absolventen ihres „European MBA" ein Durchschnittsgehalt von 67.000 Euro an. Die Zahlen der deutschen MBA-Anbieter – ob FH oder Universität – sind trotz aller Unkenrufe und allen Negativgeredes gar nicht so schlecht. Harvard-Absolventen erhalten, wenn sie nach Deutschland zurückkehren, rund 100.000 US-Dollar als Einstiegsgehalt, also rund 80.000 Euro, so die Daten der Harvard Business School.

IMD	MBA	140.000 Dollar
IMD	EMBA	227.000 Dollar
ESCAP	EMBA	153.000 Dollar
ESCAP	Master in Management	66.000 Dollar
St Gallen	EMBA	118.000 Dollar
St Gallen	Master in Management	80.000 Dollar
WHU	EMBA	157.000 Dollar
WHU	Master in Management	84.000 Dollar
TIAS NIMBAS	MBA	96.000 Dollar
TIAS NIMBAS	EMBA	138.000 Dollar
TIAS NIMBAS	Master in Management	51.000 Dollar
Mannheim	EMBA	137.000 Dollar
Mannheim	Master in Management	73.000 Dollar
Hec Lausanne	Master in Management	52.000 Dollar
HHL	Master in Management	78.000 Dollar
Uni Köln	Master in Management	63.000 Dollar

Durchschnittsgehälter von Absolventen laut Financial Times Daten 2011

Eine Befragung durch SWOP im Herbst 2010 bei über 600 MBA-Absolventen in D-A-CH zeigt, dass 36 Prozent der Befragten im Mittel von 51.000 bis 75.000 Euro Gehalt erhalten. 22 Prozent erhielten bis 100.000 Euro und 19 Prozent über 100.000 Gehalt. Gute Jobaussichten bestätigt auch Nick Barniville, Director, ESMT MBA Programs. „90% der Absolventen vom Dezember 2009 hätten im März 2010 einen Job gehabt. 60% davon sogar in Deutschland.“

Was verdienen Absolventen mit dem Master of Business Administration in verschiedenen Branchen und Funktionsbereichen? Von geringeren Gehaltserwartungen spricht das Staufenbiel-Institut im PersonalMarkt 3/11, laut deren Ergebnissen erhalten MBA-Absolventen in Deutschland mit geringer Berufserfahrung ungefähr 40.000 bis 50.000 Euro nach dem Studium. Mit rund fünf Jahren Berufserfahrung steigt der Mittelwert auf rund 60.000 Euro Gehalt an. Hier die Gehaltstabellen der Vergütungsberatung PersonalMarkt:

Gehalt in verschiedenen Branchen

nach Branchen	unteres Quartil	Mittelwert	oberes Quartil
Finanzwesen	44.714 €	51.920 €	61.110 €
Consulting	40.850 €	47.026 €	58.642 €
Healthcare	35.332 €	43.665 €	51.761 €
Automobilindustrie	40.370 €	48.388 €	52.469 €
IT	35.707 €	44.550 €	51.582 €
Handel	30.361 €	33.660 €	43.129 €
Öffentlicher Dienst	37.469 €	43.988 €	45.514 €

Quelle: PersonalMarkt Datum: 3/11

Gehalt in verschiedenen Funktionsbereichen

Funktionsbereich	unteres Quatril	Mittelwert	oberes Quartil
Marketing	34.823 €	40.914 €	50.466 €
Consulting	43.618 €	49.514 €	65.000 €
Vertrieb	36.081 €	41.087 €	55.854 €
Finanzberatung	42.379 €	48.345 €	57.458 €
IT-Management	41.373 €	44.497 €	52.283 €
General Management	40.257 €	48.130 €	61.202 €

Quelle: PersonalMarkt Datum: 3/11

Das Jahresgehalt für MBA-Absolventen nach Berufserfahrung und Firmengröße:

Position / Firmengröße	oberes Quartil	Mittelwert	unteres Quartil
Einsteiger	52.725 €	45.000 €	38.405 €
mit 5 Jahren Berufserfahrung	71.150 €	59.933 €	47.025 €
klein < 101 MA (0-5 BE)	59.992 €	45.816 €	37.200 €
mittel 101 - 1000 MA (0-5 BE)	56.000 €	47.025 €	39.654 €
groß > 1001 MA (0-5 BE)	69.700 €	56.200 €	46.610 €

BE = Berufserfahrung
MA = Mitarbeiter
Quelle: PersonalMarkt Datum: 7/09

Einen weiteren Baustein ergibt eine Studie vom Gehaltsportal „Gehälter.de“ Hier kommt man bei dem Vergleich der Gehaltsdaten zu folgenden Ergebnissen. Gehälter der MBA und Master in 2011 nach Branche, Funktion:

	q1	**median**	**q3**
MBA-Gehälter nach Branchen			
Finanzwesen	42.800 €	49.935 €	60.600 €
Consulting	41.728 €	48.000 €	60.400 €
Heathcare	34.023 €	43.630 €	52.712 €
Automobilindustrie	38.720 €	48.462 €	53.325 €
IT	36.728 €	44.040 €	51.141 €
Handel	29.513 €	34.816 €	42.135 €
MBA-Gehälter, nach Funktionsbereichen			
Marketing	35.300 €	41.300 €	51.700 €
Consulting	44.145 €	50.400 €	66.383 €
Vertrieb	33.638 €	40.661 €	53.497 €
Finanzberatung	42.300 €	46.800 €	60.000 €
IT-Management	41.143 €	44.873 €	52.900 €
General Management	39.692 €	48.100 €	62.234 €

Quelle: http://www.gehalt.de/statistik/MBA-Master-nach-Branche-Funktion-Vgl-Promotion-und-Diplom-2011 05/2012

„In Österreich sei beispielsweise die Mehrzahl der befragten Unternehmen nicht bereit, mehr für MBA-Absolventen zu zahlen“, so der Autor Walter Buchinger. Man müsse, so Buchinger weiter, die Erwartungen an einen MBA realistisch einstufen. Im deutschsprachigen Raum zählen soziale Kompetenzen der Kandi-

daten mehr. Ein MBA sei ein Plus im Lebenslauf, werde jedoch nicht übermäßig hoch bewertet. Nach den Stärken von MBA-Absolventen befragt, gaben Personaler theoretisches Managementwissen, hohe analytische und strategische Fähigkeiten an. Bessere Führungsqualitäten seien nur bei manchen Kandidaten festzustellen gewesen. Generell lässt sich sagen, dass der hohe Einsatz beim MBA auch in Deutschland in der Regel nicht immer durch gute Verdienstmöglichkeiten belohnt wird.

1 Einführung in die Studie 2000

Seit Jahren wird in der Bundesrepublik Deutschland eine viel beachtete Diskussion über den Wert und Nutzen des Master of Business Administration (MBA) geführt. Die Bandbreite der Meinungen geht von genereller Ablehnung bis hin zu begeisterter Zustimmung[3]. Ziel der vorliegenden Studie ist es, einen Überblick über die unterschiedlichen Formen des MBA in den USA, in Europa und insbesondere in Deutschland zu geben und einen Einblick in die Profile von Studierenden und Absolventen von MBA-Programmen zu vermitteln und den Nutzen dieses Studienangebotes für Absolventen und die Unternehmen festzustellen.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Hochschulsysteme der in die Untersuchung einbezogenen Länder und die Einbettung des MBA-Studiums in das jeweilige Bildungssystem unterschiedlich sind und dass die Strukturen und die Inhalte der Ausbildung in den einzelnen Ländern signifikante Unterschiede aufweisen. Dieser Themenkomplex wird hier, soweit er für das Verständnis dieser Studie von Bedeutung ist, nur gestreift.[4]

Ausgangspunkt für die vorliegende Studie ist, dass in der Wirtschaft auch an der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung in Deutschland in den letzten Jahren die Kritik gewachsen ist. Mangelnde Praxisnähe, fehlende internationale Qualifikation und zu wenig soziale Kompetenz sind nur einige der oft genannten Kritikpunkte. Zur Behebung dieser Defizite fordern die Unternehmen Studiengänge, die auf hohem Niveau Praxisrelevanz und Zuwachs an theoretischem Wissen garantieren. In diesem Zusammenhang wird von Unternehmen häufig der MBA wegen seines ausgeprägten Praxisbezugs mit hohem Transfereffekt genannt.

---

[3] Im Rahmen der Untersuchung wurden insgesamt drei Studien zum Thema MBA in Deutschland ermittelt. Eine Studie der Delta Management Consultants zusammen mit dem Industriemagazin: Delta Management Consultants (Hrsg.): Fachstudie - Der MBA in der deutschen Wirtschaft, Düsseldorf, 1989
Eine Studie der Gesellschaft für Weiterbildung zusammen mit dem Handelsblatt: Marr, Rainer: *MBA als Personalentwicklungsmaßnahme*. Aus: Handbuch Personalentwicklung, 25. Erg.-Lfg., Februar 1995, S.13ff
und eine Studie der Unternehmensberatung Westerwelle und Partner zusammen mit dem Forbes-Magazin: Westerwelle und Partner (Hrsg.): „Was bringt der MBA wirklich ?" Eine Studie unter europäischen High-Potentials, Hamburg, 1993 im Internet unter: http://www.westerwelle.de/westerwelle/studien/homepage.htm

[4] Die weiterführende Darstellung der jeweiligen nationalen Hochschulsysteme mit ihren Spezifika wurde in dieser Studie nicht behandelt. Im Kapitel 3 haben wir weiterführende Literaturhinweisen zu den Bildungssystemen der einzelnen Länder aufgenommen.

Hervorgehoben werden u.a. lernaktive Unterrichtsmethoden im Rahmen von Projekt- und Gruppenarbeit sowie eine deutliche internationale Ausrichtung der Angebote, die auch ein intensives Fremdsprachentraining umfasst. Als Spiegelbild dieser Entwicklung scheinen für Führungskräfte und ihren Nachwuchs Angebote wie der MBA immer interessanter zu werden.

Dieser Trend gilt auch im internationalen Bereich, wie die Zahlen des Educational Testing Service (ETS/CITO), des Veranstalters des Graduate Management Admission Test (GMAT), dem weltweit eingesetzten Zulassungstest für MBA-Programme, belegen. Der Veranstalter dieses Tests hat auf der Grundlage intern erhobener Daten festgestellt, dass sich in den deutschen Testzentren die Zahl der Teilnehmer zwischen 1986 und 1996 verdoppelt hat (von 870 auf 1.780). Selbst wenn von diesen nicht alle ein MBA-Studium aufgenommen haben dürften, ist gleichwohl von einer deutlich steigenden Anzahl von MBA-Studenten auszugehen. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Anbietern, die ihre Studenten nicht auf der Grundlage des GMAT auswählen. Nach den statistischen Angaben in mehreren Veröffentlichungen schwankte die Zahl der deutschen MBA-Studenten im Jahr 1996 zwischen 1.200 und 2.000 Personen. Aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Studie ist für das Jahr 1999 von 2.100 Studierenden und 1.600 Absolventen auszugehen.

Die in den letzten Jahren gestiegene Nachfrage spiegelt sich auch in der Angebotsentwicklung wieder. Nach vorsichtigen Schätzungen einiger Experten soll es 1997 bereits über 350 MBA-Anbieter im europäischen Raum gegeben haben. Diese Zahl ist mittlerweile überstiegen, sie nähert sich nach Recherchen der FIBAA der 500er Grenze.

Mit dem „explosionsartigen“ Zuwachs der MBA-Programmangebote und Programmanbieter sind jedoch Zweifel aufgekommen, ob die Abschlussbezeichnung MBA für ein einheitliches Produkt bzw. für ein homogenes Programmangebot steht, oder ob nicht mit dem Titel MBA ganz unterschiedliche Aus- und Weiterbildungen abgeschlossen werden können. Die Studie zeigt, dass es **den** MBA als überschaubares Angebot mit eindeutig bestimmbaren Inhalten nicht gibt. Zudem weist die Vielzahl der Programme innerhalb ihrer verschiedenen Organisationsformen immer größere Unterschiede auf, die vom Ablauf über die Lehrinhalte des Studiums bis hin zu den methodischen und pädagogischen Komponenten reichen. Hinzu kommen große Unterschiede in der Zusammensetzung von Lehrkörper und Studentenschaft.

Bisher gibt es in der zugänglichen Literatur - wissenschaftlich wie kommerziell - keinen umfassenden Überblick über die MBA-Angebote in Europa und den

USA. Selbst beim Abgleich dieser Quellen finden sich darin nur rund 50% der Programme, die am Markt angeboten werden.

Mit der vorliegenden Studie wird angesichts dieser Situation zum ersten Mal der Versuch unternommen, einen gesicherten Überblick über den MBA-Markt aus deutscher Sicht zu geben. Ziel ist, eine systematische und quantitative Bestandsaufnahme über den MBA-Sektor - einschließlich Qualitätssicherung und Akkreditierungsverfahren - in Deutschland, Österreich, Schweiz, Spanien, Italien, Frankreich, Großbritannien, Benelux und den USA vorzulegen.

Allerdings stößt man bei der Auswertung der verschiedenen Informationen zum Thema MBA auf zahlreiche Schwierigkeiten. Zum einen unterscheiden sich die verschiedenen Quellen in vielerlei Hinsicht (z.B. in ihren Definitionen) stark voneinander; zum anderen beinhalten die veröffentlichten Statistiken voneinander abweichende Abgrenzungen in den Parametern, so dass es auch dem aufmerksamen Leser oft unmöglich ist, Vergleiche anzustellen. Als problematisch stellen sich vor allem folgende Punkte dar:

- die ungenaue Abgrenzung von Hochschulen gegenüber anderen Institutionen (beispielsweise beziehen sich manche britische Publikationen auf "Higher Education", andere auf "Higher and Further Education"),
- die Unklarheit darüber, ob kurzzeitig an Kursen teilnehmende Studierende (z.B. an Sommeruniversitäten) oder zeitlich begrenzt Studierende (z.B. Studenten, die in einem ERASMUS-Programm studieren) in den Statistiken mitgerechnet werden oder nicht,
- die fehlenden Angaben darüber, ob Studierende in längeren Spezialprogrammen, die nicht zu einem regulären Studienabschluss an der jeweiligen Universität führen, in die Statistiken einbezogen werden oder nicht (z.B. Studierende in besonderen Management Development-Programmen, die nicht zu einem Master-Abschluss führen),
- die fehlenden Anmerkungen, wer zu den aus dem Ausland kommenden Studierenden und wer zu den im Ausland Studierenden gerechnet wird (z.B. deutsche Studierende in ausländischen Fernstudienprogrammen). [5]

[5] Welche Folgen fehlende einheitliche Definitionen und Erhebungsweisen für die Verwendung von Daten haben können, zeigen z.B. japanische Publikationen zur Zahl der Japaner, die im Ausland studieren: Je nach Definition wurde diese Zahl für das Jahr 1995 mit etwa 62.000 oder etwa 165.000 angegeben. Vgl. in: Teichler, Ulrich; Teichler-Urata, Yoko: *Deutschland als Studienort für Japaner. Chancen und Grenzen*, Kassel 1998 (vervielf. Manuskript).

Vom British Council[6] wird für Großbritannien z.B. geschätzt, dass rund 150 deutsche MBA-Studierende in Großbritannien eingeschrieben sind. Jonathan Slack, Chief Executive der Association of Business Schools, geht dagegen davon aus, dass an britischen Hochschulen ca. 1.200 Deutsche für ein Management-Studium eingeschrieben sind.[7]

	USA	GB	D	NL	F	E	CH	A
Business Schools	900	115-160	80	60	40	30	28	7
Programme	3.000	350-400	100	90	ka	ka	40	10
Studenten	290.000	30.000	2.100 - 3.000	1.500	2.000	1.500	650	450-600
Absolventen	98.000	10.000	1.600	ka	ka	ka	150	150
Deutsche Studenten in:	750-900	1.000-1.200	200-250	ka	50-80	ka	150-200	150-200

Abb. 4: MBA-Studierende weltweit

Weiterhin ist zu beobachten, dass vergleichende Daten zur studentischen Mobilität präsentiert werden, die auf völlig unterschiedlichen Definitionen beruhen. Selbst die von der UNESCO in Kooperation mit der OECD und EUROSTAT weltweit über ausländische Studierende erhobenen Daten sind problematisch, da auf eine Unterscheidung zwischen Studierenden, die einen Studienabschluss erwerben wollen, und anderen Studierenden verzichtet wird und ebenso auf eine solche zwischen "Bildungsinländern" und international mobilen Studierenden. Auch werden z.B. in den USA von den statistischen Ämtern alle MBA-Studierenden registriert, während in Großbritannien und Deutschland MBA-Studierende bisher nicht erfasst wurden. Nicht zuletzt ergeben sich auch in den verschiedenen Sekundärquellen[8] bei der Anzahl der MBA-Studierenden erhebliche Abweichungen.

---

[6] Telefonisches Interview mit und Fax von Frau Schwedler vom British Council in Köln am 26.11. 1997

[7] …Germany: there were 13,568 students studying in the UK. This represents 6.2% of the total overseas student population in the UK and was the third highest country … We know that business and management studies are by far the most popular subject for overseas students to study here in the UK. In 1998/99 the number was 38,177 and this is 17.4% of the total overseas students. About 40% - 50% are graduates. If you apply this percentage to the above figures then you will have a rough estimate of those which are studying business and management …

[8] US News 98: Internet: http://www.usnews.com/usnews/edu/beyond/bcbiz.htm

Insgesamt gesehen ist die Datenlage als sehr schwierig zu bewerten. Hier wird ein dringender Handlungsbedarf sichtbar, um über gesicherte Vergleichsdaten schneller und einfacher Konsequenzen für die nationale, aber auch die europäische und internationale Politik ableiten zu können. Deshalb konnte das Ziel, einen realistischen Überblick über den MBA-Markt zu schaffen, nur für die USA, Großbritannien und für den deutschsprachigen Raum erfüllt werden. Für diese Länder liegen ausreichend gesicherte Daten aus einer Vielzahl zur Verfügung stehender Quellen, auch in signifikanter Tiefenstruktur, vor.

Zusätzlich zur Inanspruchnahme dieser Quellen hat die FIBAA Kontakt zu wissenschaftlichen Instituten[9] und anderen Einrichtungen in den USA und Europa aufgebaut, um dort weitere Daten rund um den MBA zu recherchieren. Aus den USA und Großbritannien wurden in Deutschland nicht erhältliche Spezialliteratur und Unterlagen einbezogen, deren Auswertung mit in die Studie eingegangen ist. Für andere Länder Europas (Frankreich, Spanien, Italien, Benelux) aber konnte die Analyse aus Sicht der FIBAA nicht befriedigend abgeschlossen werden, da dort weder Fachliteratur noch aussagefähige Sekundärquellen zum Thema zur Verfügung standen.

Der Mangel an Informationen zum MBA wird sowohl durch Experten der jeweiligen Länder in Europa[10] als auch von der european foundation for management development (efmd) bestätigt. So gibt es z.B. in Frankreich zwar drei ausführliche Fachbücher zum MBA-Studium. Alle drei beziehen sich aber schwerpunktmäßig auf britische und amerikanische Business Schools und stellen französische Programme bzw. den MBA in Frankreich nicht vor.

Barron`s 97:Bayros 95:AACSB 95:AMBA 98: Pillars of the Economy, S. 5 (1996) ABS 98: Staufenbiel 98: S. 22 und S. 301 GMAT 97: S. 25 und S.5
Le Monde des MBA 96: Avant-propos (Vorwort) Which MBA 98: S. 90

[9] z.B. Institut of Educational Exchange (IEE), New York; AACSB, St. Louise; California State University, Hayward; British Council, London; efmd, Brüssel; Stanford University, Stanford

[10] Gespräche zum MBA in den europäischen Ländern wurden mit Vertretern folgender Organisationen geführt:
Asociación Española de Representantes de Escuelas de Dirección de Empresa (AEEDE,E)
Association of Business Schools (ABS, UK)
Association of Management Education (FORUM, PL)
Associazione per la Formazione alla Direzione Aziendale (ASFOR, I)
Central and Eastern European Management Association (CEEMAN, MOE)
Chapitre des Ecoles de Management (Chapitre, F)
Russian Association for Business Education (RABE, RUSS)
Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten (VSNU, NL)

1.1 Fragestellungen des Projekts

Um einen Überblick über den MBA-Markt und insbesondere über den Stellenwert des MBA in Deutschland zu erhalten, wurden folgende Fragen untersucht:

- Welche Angebote, welche Angebotsformen und Strukturen sind zu unterscheiden?
- Welche Programmanbieter gibt es auf dem MBA-Markt?
- Zu welchen Konditionen werden die Programme angeboten?
- Wie hoch ist die Zahl der MBA-Studenten in den unterschiedlichen Programmen, aufgeschlüsselt nach Ländern?
- Wie viele Ausländer / Deutsche studieren in diesen MBA-Programmen?
- Welche Schulen kooperieren miteinander und in welcher Form?
- Welche Einrichtung ist für die Titelvergabe verantwortlich?
- Welche Lehrmethoden werden angewandt?
- Wie gestalten sich Prüfungsverfahren und Kosten?
- Wie erfolgt die Qualitätssicherung bei MBA-Programmen?
- Welche Ziele werden mit der Akkreditierung verfolgt?
- Welche Anbieter sind akkreditiert?

In empirischen Untersuchungen sollte geklärt werden, warum Deutsche ein MBA-Studium aufnehmen / absolvieren und wie die MBA-Absolventen vom Arbeitsmarkt aufgenommen werden. Fragenkomplexe für die Felduntersuchungen waren:

- Welche persönlichen Motive, welche Studienschwerpunkte und welche beruflichen Ziele führen zur Entscheidung, ein MBA-Studium durchzuführen?
- Mit welcher Qualifikation wird sich um ein MBA-Studium beworben?
- Wird der MBA als Einstieg oder als Postgraduiertenausbildung gewählt?
- Was versprechen sich deutsche Postgraduierte von einem MBA-Studium an einer deutschen bzw. ausländischen Business School?
- Welche Programme werden bevorzugt (MBA nach kurzer Berufserfahrung, Executive MBA, Full-time, Part-time, Fernunterricht)?
- Welche Länder sind die Wunschregionen für eine MBA-Ausbildung?
- Aus welchen Wirtschaftsbereichen kommen die MBA-Absolventen und in welchen finden sie wieder einen Arbeitsplatz (Selbständigkeit, Klein-, Mittel- und Großbetriebe, nationale, internationale Unternehmen, Forschung und Lehre etc.)?

- Aus welcher Branche kommen die MBA-Absolventen und in welcher finden sie wieder einen Arbeitsplatz (Finanzdienstleistungen, Groß- und Einzelhandel, Metallverarbeitung, Chemische Industrie etc.)?
- Aus welchem Unternehmensbereich kommen die MBA-Absolventen und in welchem finden sie wieder einen Arbeitsplatz (Marketing, Consulting, Unternehmensleitung, Produktion, Forschung etc.)?
- Wie hat sich das MBA-Studium auf den Berufseinstieg ausgewirkt?
- Welches Karriereziel wird mit dem MBA-Studium verfolgt (u.a. Selbständigkeit)?
- Welchen zeitlichen Vorlauf benötigen MBA-Absolventen nach dem Studium, um im Arbeitsmarkt aufgenommen zu werden?
- Welche Karrierehilfen werden für den Einstieg / Wiedereinstieg in den Arbeitsprozess genutzt?
- Haben sich die Erwartungen an das MBA-Studium erfüllt?
- Wie hat sich der Karriereweg weiterentwickelt?
- Was erwarten die Unternehmen von einer MBA-Ausbildung und wie werden die Absolventen im Unternehmen aufgenommen?
- Wie haben die Unternehmen das MBA-Studium unterstützt und wie berücksichtigen sie das Studium bei der Personalentwicklung?
- Ergeben sich für MBA-Absolventen Vorteile in der Karriereentwicklung gegenüber anderen Studienabsolventen?

1.2 Aufbau der Studie

In einer ersten Stufe wurden alle verfügbaren Quellen zusammengestellt, gesichtet und ausgewertet. Untersucht wurden anhand dieser Quellen:

- das quantitative Angebot,
- die Typologie (z.B. Junior-MBA, Executive MBA etc.),
- die Angebotsformen (z.B. Full-time, Part-time, Fernunterricht etc.),
- die Angebotskonditionen,
- die Anbieter-Kategorien (z.B. öffentliche Hochschulen, private Hochschulen, Unternehmen, freie Bildungsträger etc.),
- die Kooperationsformen der Anbieter untereinander,
- die Titelvergabe,
- Qualitätssicherung und Akkreditierung.

Insbesondere galt es herauszufinden, wie hoch die Zahl der MBA-Studenten in den einzelnen Ländern ist und wie viele Deutsche dort ein MBA-Studium aufnehmen. In der Regel lagen aber in den einzelnen Ländern keine konkreten Zah-

len vor, so dass wir in Zusammenarbeit mit Experten in diesen Ländern konservative Näherungswerte berechnet bzw. hochgerechnet haben.[11]

In einer zweiten Stufe wurden die Anbieter angeschrieben und nach den deutschen und ausländischen Studenten / Absolventen in ihren Programmen befragt. In den USA und in den meisten einbezogenen europäischen Ländern wurde die Erhebung auf die in dem folgenden Absatz genannte Zielgruppe begrenzt. Die hierfür eingesetzten Fragebögen wurden in einem Beirat[12] in Zusammenarbeit mit Vertretern der Hochschul-Informations-System GmbH (HIS), der Gesamthochschule Kassel, des Instituts der deutschen Wirtschaft, der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, der Fachhochschule Fulda, der Donau-Universität Krems und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung in Deutsch und Englisch erarbeitet.

1.3 Auswahl der Anbieter

In den USA und Europa wurden aus Kostengründen (z.B. Porto) nicht alle Programmanbieter in die Untersuchung einbezogen. Es fand eine Beschränkung auf die Anbieter statt, die nach traditionellen und etablierten Rankings von den Zeitschriften „Newsweek“, „Princeton Review“ und „Barron´s“ als die TOP 50 der amerikanischen und europäischen Business Schools ausgewählt wurden. Desweiteren wurden alle Business Schools mit deutschen Alumni-Vereinigungen und die Business Schools, die in Deutschland intensiv werben, in die Untersuchung einbezogen.

In Deutschland selbst wurden insgesamt 81 Anbieter (Stand: Herbst 98[13]) angeschrieben. Dafür wurden 1997 bis 1999 Zeitungen, Zeitschriften und Messen systematisch ausgewertet, darüber hinaus wurde regelmäßig im Internet recherchiert. Die Bandbreite der Anbieter reichte von seit Jahren fest etablierten Programmen über Programme in Planung bis hin zu Programmen, die eindeutig dem Titelhandel zuzuordnen sind. Insgesamt haben von den angeschriebenen

---

[11] Vgl. Vorwort

[12] Wir danken für die konstruktive Zusammenarbeit Frau Roswitha Korte, BMBF; Frau Dr. Birgit Galler, BMBF; Karl-Heinz Minks Hochschul-Informations-System GmbH; Prof. Dr. Ulrich Teichler Universität Gesamthochschule Kassel; Prof. Dr. Winfried Schlaffke, Institut der Deutschen Wirtschaft Köln; Prof. Dr. Josef Neuert, Fachhochschule Fulda; Prof. Dr. Jürgen Fröhlich, Donau-Universität Krems; Graf Pückler, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände; Hans Jürgen Brackmann, FIBAA; Detlev Kran FIBAA,

[13] Bis Mai 1999 wurden alle weiteren Anbieter - die im Rahmen der Recherchen in Deutschland festgestellt wurden - angeschrieben und gebeten, den Fragebogen auszufüllen.

Anbietern 31 in auswertbarer Form geantwortet. Neun Anbieter (darunter auch staatliche Hochschulen) teilten der FIBAA mit, dass sie noch nicht einen MBA bzw. keinen MBA mehr anbieten. Drei Anbieter teilten mit, dass die Datenbeschaffung für sie zu aufwendig sei.[14] Ein Anbieter informierte, dass er selbst eine Studie zu diesem Thema plane und der FIBAA deshalb die Daten nicht übermitteln wolle. Nicht zustellbar waren fünf Fragebögen.

Insgesamt betrug der auswertbare Rücklauf aus Deutschland und dem Ausland 18,3% (vgl. Tabelle).[15]

Anbieter von MBA Programmen	Insgesamt angeschrieben:	Rückmeldungen nicht auswertbar:	Rückmeldungen auswertbar:	Rückmeldungen auswertbar in %:
Deutschland	81	18	31	38,27%
Österreich	9	1	4	44,44%
Schweiz	30	3	7	23,33%
United Kingdom	40		6	15,00%
Rest Europa	71		8	11,26%
USA	153		15	9,8%
	388	22	71	18,3%

Abb. 5: Rückmeldungen der Anbieterbefragung

Zur weiteren Aufhellung der Fragestellung wurden in einer dritten Stufe folgende Gruppen in standardisierter Form zum MBA befragt:

---

[14] Bedauerlicherweise zählen dazu die beiden Anbieter, die von sich jeweils behaupten, der größte Anbieter in Deutschland mit weit über 200 Studierenden zu sein. Aus dem Ausland haben wir drei Fragebögen als nicht zustellbar zurück erhalten, eine Business School konnte nicht antworten, da sie ihr Programm, entgegen früheren Planungen, erst im Jahr 2000 beginnt.

[15] Aufgrund von Erfahrungswerten sind wir im Untersuchungszeitraum Herbst 1998 und Frühjahr 1999 davon ausgegangen, dass von den angeschriebenen 81 deutschen Anbietern nur rund 40 Programmanbieter überhaupt den Fragebogen beantworten können. Vor diesem Hintergrund erreicht die Rücklaufquote bei der Befragung von Business Schools einen erfreulich hohen Prozentsatz. Erfahrungsgemäß bieten viele Anbieter schon in der Planungsphase ihren MBA in Zeitungen, Zeitschriften etc. an, oftmals ist es dann aber ungewiss, ob das Programm überhaupt zustande kommt. Andere Anbieter, die per Anzeigen in Tageszeitungen oder im Internet um MBA-Studenten warben, existieren überhaupt nicht. Es hat in Deutschland deshalb bereits Verfahren wegen missbräuchlichen Titelhandels gegeben.

- deutsche MBA-Studenten,
- deutsche MBA-Absolventen,
- Unternehmen in Deutschland.

Im Rahmen der Untersuchung stellten der FIBAA zahlreiche Business Schools die Adressen von Studierenden und Absolventen im In- und Ausland zur Verfügung, die sodann angeschrieben wurden. Andere Anbieter verweigerten mit Hinweis auf den Datenschutz die Herausgabe von Adressen. Von diesen erklärten sich jedoch einige bereit, die Fragebögen intern weiterzuleiten.

1.4 Studentenbefragung

In die „Studenten-Befragung" sollten in Absprache mit dem BMBF rd. 800 MBA-Studenten, möglichst des Jahrgangs 1997, einbezogen werden. Angeschrieben wurden diejenigen MBA-Anbieter, die in der Bestandsaufnahme mitgeteilt hatten, dass deutsche Studenten in ihren MBA-Programmen teilnehmen

Deutsche Studierende in:	Insgesamt angeschrieben:	Rückmeldungen:	Rückmeldungen in %:
Deutschland	475	101	21,26%
Österreich	125	56	44,80%
Schweiz	125	32	25,60%
United Kingdom	5	5	100,00%
Rest Europa	19	17	89,47%
USA	71	11	15,49%
	820	222	222 = 27,07%

Abb. 6: Rückmeldungen der Studentenbefragung

Bei der Entwicklung der Fragebögen wurde auf Kompatibilität mit den Untersuchungen der Hochschul-Informations-System GmbH und mit den Untersuchungen der Arbeitsgruppe Hochschulforschung der Universität Konstanz geachtet.[16] Im Laufe des Verfahrens hat sich aber herausgestellt, dass die dort verwendeten Fragestellungen nach Ansicht des Beirats für das Untersuchungsziel der FIBAA nicht geeignet sind, so dass die Fragebögen auf die spezifischen Belange dieser Untersuchung ausgerichtet wurden.

---

[16] Vgl. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hg.): Das soziale Bild der Studentenschaft in der Bundesrepublik Deutschland,14. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes, Bonn 1995, S. 433ff.

1.5 Absolventenbefragung

In die „Absolventen-Befragung“ sollten MBA-Absolventen der Jahrgänge 1992 bis 1994 von der FIBAA einbezogen werden. Im Projektentwurf wurde von ca. 4000 deutschen MBA-Absolventen für diesen Zeitraum ausgegangen. Angestrebt war, davon 1600 Adressen zu ermitteln und zu kontaktieren. Bei einem erwarteten Rücklauf von etwa 30% sollten insgesamt ca. 480 Absolventenfragebögen in die Auswertung einfließen.

Diese Zahlen wurden nicht erreicht. Ermittelt und kontaktiert wurden in einem aufwendigen Rechercheverfahren 910 Absolventen. Der verwertbare Rücklauf der Fragebögen betrug 189, das entspricht 20,77%.

Deutsche Absolventen in:	Insgesamt angeschrieben:	Rückmeldungen:	Rückmeldungen in %:
Deutschland	535	69	12,89%
Österreich	88	35	39,77%
Schweiz	188	26	13,83%
United Kingdom	4	4	100,00%
Rest Europa	42	37	88,09%
USA	53	8	15,09%
Verzogen etc.		10	
	910	189	189 = 20,77%

Abb. 7: Rückmeldungen der Absolventenbefragung

1.6 Unternehmensbefragung

In der dritten Fragebogenaktion wurden 832 ausgewählte Unternehmen und Personalentwickler in Deutschland angeschrieben und über Aufgabenbereiche, Verweildauer und Berufsverlauf von MBA-Absolventen in ihren Unternehmen befragt. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte auf Grundlage der Dateien "Die Großen 500" des Luchterhand-Verlages, "German Database" und der Datei "TOP 500".

Bundesweit wurden 832 Unternehmen mit mindestens 2000 Mitarbeitern angeschrieben. Der auswertbare Rücklauf - bis zum Stichtag 31. Juli 1999 - betrug

99 Fragebögen = 11,9%. Weiterhin haben wir 14 schriftliche Absagen und 17 telefonische Absagen von Unternehmen erhalten. Der Gesamtrücklauf betrug damit 130 Fragebögen = 15,6%. Der Rücklauf blieb auch hier hinter den Erwartungen zurück, ist aber ausreichend, um Trends bei den Unternehmen auszumachen.[17]

Unternehmen	Insgesamt angeschrieben:	Rückmeldungen insgesamt und in %:	Rückmeldungen auswertbar:	Rückmeldungen in %:
Deutschland	832	130 / 15,6%	99	11,9%

Abb. 8: Rückmeldungen der Unternehmensbefragung

Die Gründe für eine Nichtbeteiligung der Unternehmen an der Befragung (telefonische und schriftliche Absagen) lassen sich grob in drei Kategorien einteilen:

- Das Unternehmen hat mit dem „Master“ und besonders mit dem MBA keinerlei Erfahrung und sieht sich daher nicht in der Lage, die Fragen kompetent zu beantworten.
- Aufgrund von aktuellen Umstrukturierungen sieht sich die Personalabteilung außerstande, die notwendigen Daten zu ermitteln bzw. den Fragebogen sachgemäß auszufüllen.
- Für einen MBA sieht man im eigenen Unternehmen zur Zeit keinen Bedarf.

Über die schriftliche Unternehmensbefragung hinaus wurden 25 Interviews mit Unternehmensvertretern (Personalabteilungen) aus verschiedenen Konzernen geführt. Auch diesen Interviews wurden die o.g. Fragebögen zugrunde gelegt. Die Auswertung hat die Trends der schriftlichen Unternehmensbefragung bestätigt. Abweichende Meinungen bzw. wichtige Äußerungen zu einzelnen Fragen sind in der Auswertung deutlich gemacht worden. Alle Daten der verschiedenen Felduntersuchungen wurden vom Referat Statistik der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände ausgewertet. Bei den Fragestellungen liegen einige der Antworten über 100%, da Mehrfachnennungen möglich waren.

[17] Die 1993 erstellte Studie der Gesellschaft für Weiterbildung an der Universität der Bundeswehr basiert auf einem Rücklauf von knapp 15 Prozent: Schneider, Ralf: Stand und Perspektiven der MBA-Ausbildung in Deutschland, Sonderdruck, Handelsblatt, Düsseldorf, 1994. Eine im Februar 2000 veröffentlichte Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft zu Akzeptanz von Bachelor und Master basiert auf einem Rücklauf von knapp 10 Prozent: List Juliane: Bachelor und Master - Sackgasse oder Königsweg?; Beiträge des IW Köln zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, in iwd, 3. Februar 2000, Ausgabe Nr. 5, Jg. 26

2 MBA-Programme

2.1 Vollzeit-MBA

Von einer Reihe von Autoren[18] in Deutschland wurde für Vollzeit-MBA-Programme, die sich an junge Studierende richten, der Begriff des „Junior MBA“[19] eingeführt. Als „Junior-MBA“ wird jene Form der klassischen US-amerikanischen Vollzeit-MBA-Ausbildung bezeichnet, die direkt oder nach ca. zwei Jahren an das erste Studium anschließt und bei der der Berufserfahrung der Teilnehmer keine zentrale Rolle zukommt. Diese Form des MBA wird besonders oft von deutschen Studierenden in MBA-Programmen gewählt, da diese, im Gegensatz zu Amerikanern und Engländern, zumeist über keine oder nur sehr wenig Berufserfahrung verfügen.

Der sog. Junior-MBA ist daher - gemessen am deutschen Bildungssystem - einer „konsekutiven“ Ausbildung gleichzusetzen[20]. Da der MBA immer eine gestufte Ausbildung ist, erscheint es nach Ansicht der Autoren nicht sinnvoll den Begriff „Junior MBA“ in das deutsche MBA-System einzuführen. Demzufolge wird diese Form des MBA im Text auch weiterhin schlicht als MBA benannt werden.

---

[18] Vgl.: Marr, Rainer: MBA als Personalentwicklungsmaßnahme. Aus: Handbuch Personalentwicklung, 25. Erg.-Lfg., Februar 1995 - Hdb. PET. Seite 6

[19] Oft wird auch mit dem Begriff „Regular MBA“ gearbeitet

[20] Die Bezeichnung „Junior MBA“ wurde von der Gesellschaft für Weiterbildung an der Universität der Bundeswehr in die deutsche MBA-Literatur eingeführt. Diese Bezeichnung wird jedoch von der EQUAL Arbeitsgruppe und von den britischen Akkreditierern abgelehnt. Auch in den USA kommt diese Bezeichnung nicht vor. Dort gibt es nur die Bezeichnung MBA.

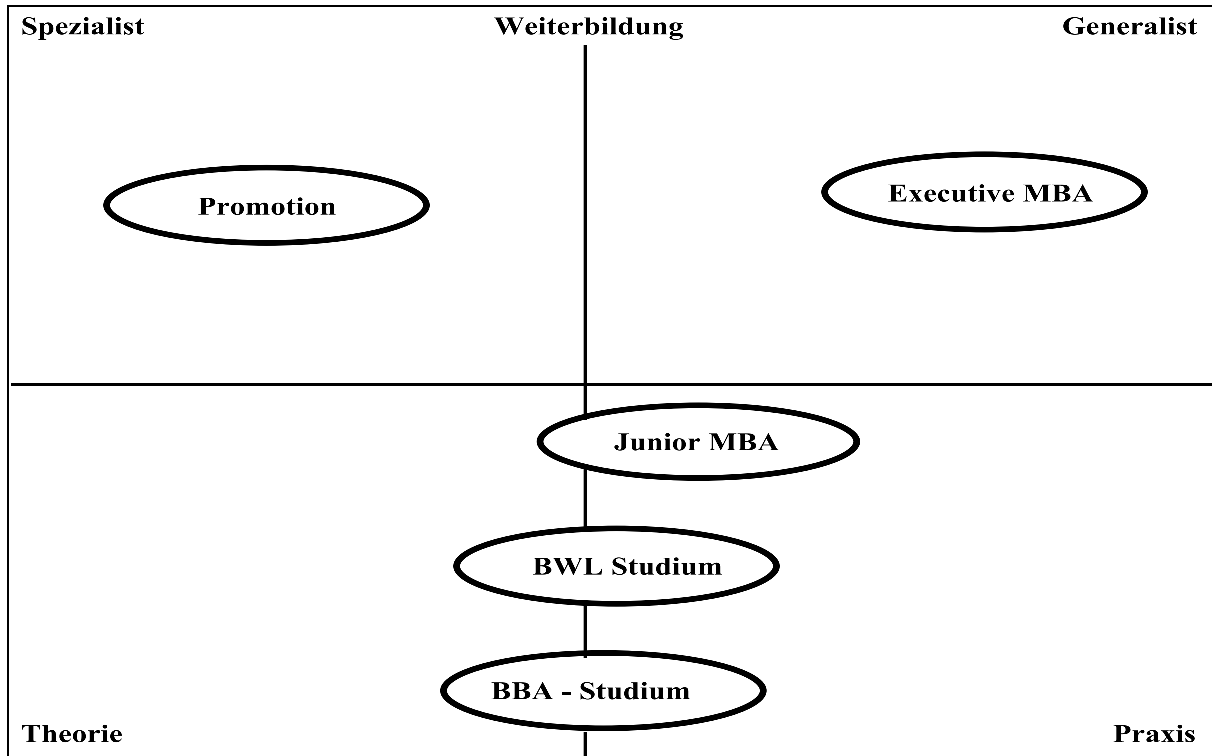


Abb. 9: Akademische Ausbildungswege im Vergleich[21]

Die Anzahl der laufenden bzw. geplanten Vollzeitprogramme in Deutschland beträgt zur Zeit rund 50, wobei laufend neue Programme hinzu kommen. Für Vollzeitprogramme in Deutschland bzw. für deutsche Studierende gibt es verschiedene Beispiele.

So bietet z.B. die Fachhochschule Esslingen ein einjähriges MBA-Programm an. Zielgruppe sind hier junge Ausländer und Deutsche mit geringer Berufserfahrung. Das Programm erfordert mindestens einen Bachelor-Abschluss und ist stark international und mehrsprachig aufgebaut.

Ein andere mögliche Angebotsform ist das MBA-Angebot des Bundesverbandes des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes. Von dort werden Mitarbeiter von Mitgliedsunternehmen des ZDK bei der Auswahl einer US-Universität unterstützt. Weiterhin steht man in Kooperation mit der Northwood University, die ein MBA-Studium mit Schwerpunkt Mittelstand und Automobilindustrie anbietet. Die Studierenden besuchen dort ein eineinhalbjähriges MBA-Programm.

---

[21] Ralf Schneider, MBA: Der richtige Weg?, Personalwirtschaft 11/1993, Seite 13, Köln, 1993

Viel deutsche MBA-Studierende besuchen aber Vollzeit MBA-Programme im Ausland[22]. Dies liegt zum einem daran, dass das bisherige Angebot in Deutschland recht gering war, zum anderen es die Studierenden bevorzugen in den Ursprungsländern des MBA ihr Studium durchführen, um die Vorteile wie Sprache, Interkulturelles Know-how etc. mitzunehmen. Besonders bekannte MBA-Programme wie z.B. die von IMD oder INSEAD, oder London Business School bzw. Harvard, Stanford oder Northwestern University besitzen im allgemeinen hohe Anziehungskraft. Dennoch studieren nur ein Bruchteil der deutschen MBA-Studierenden im Ausland in diesen „bekannten“ Programmen, wesentlich mehr verteilen sich auf andere weniger bekannte Hochschulen.

2.2 Teilzeit-MBA-Programme

Eine weitere Gruppe der MBA-Programme sind die Teilzeitprogramme. Sie sind in der Regel als Weiterbildungsstudium ausgelegt. Voraussetzungen für das Studium sind zumeist mindestens der Bachelor-Abschluss, Berufserfahrung, Fremdsprachenkenntnisse, etc. Die Teilzeitprogramme lassen sich in zwei Gruppen einteilen, erstens die Programme, die geringe Berufserfahrung voraussetzen, bzw. Executive MBA-Programme, in denen die Teilnehmer über mehrjährige Berufserfahrung verfügen und bereits in Führungspositionen tätig sind. Auf Executive MBA-Programme wird in einem gesonderten Abschnitt eingegangen. Derzeit gibt es rund 25 Teilzeit-MBA-Programme bzw. geplante Teilzeit-MBA-Programme in Deutschland.

Ein typisches Beispiel für ein Teilzeitprogramm ist das MBA-Programm des Europa-Instituts der Universität des Saarlandes. Dieser - seit 10 Jahren bestehende - klassische MBA-Studiengang versucht drei Kernkompetenzen aus der Saarbrücker Forschung zu vereinen: Personalmanagement / Organisation und Handel / Marketing.

Das Part-Time MBA-Programm des Europa-Instituts richtet sich an Praktiker, die den Postgraduierten-Studiengang berufsbegleitend absolvieren möchten. Durch Blockveranstaltungen und großzügige zeitliche Auflagen erweitern sie ihren fachlichen Horizont, ohne ihren Arbeitsplatz aufzugeben. Alle 15 Kurse wurden konsequent in ein festes Raster von Blockveranstaltungen integriert: Jeder Block erstreckt sich über eine Kalenderwoche und schließt mit einer Prüfung ab.

[22] Zu den Gründen eines MBA-Studiums, vergleiche auch im Band II die jeweiligen Länderteile Großbritannien und USA. Vergleiche auch Grafik „Verteilung der deutschen MBA-Studierenden im Ausland.“

Während ein Full-Time-Student[23] alle 15 Blockveranstaltungen in zwei Semestern absolvieren muss, kann sich ein Part-Time-Student dafür bis zu sechs Semester Zeit lassen. Die Verteilung der 15 Blockveranstaltungen über maximal sechs Semester ist durch den modularen Aufbau des Programms weitgehend der individuellen Präferenz des Einzelnen überlassen (Baukastenprinzip). Beachtet werden muss lediglich, dass Veranstaltungen des Wintersemesters nur im Winter, solche des Sommersemester nur im Sommer gehalten werden.

Wählt ein Part-Time-Student beispielsweise die maximale Dauer von sechs Semestern bzw. drei Jahren, so muss er pro Jahr durchschnittlich fünf Veranstaltungen à einer Woche absolvieren. Dies würde pro Jahr also fünf Wochen Anwesenheit in Saarbrücken erfordern. Damit wird aber auch deutlich, dass das Programm nur schwerlich im Rahmen des regulären Jahresurlaubs absolviert werden kann.

Berufsbegleitend Studierende müssen daher entsprechende Vereinbarungen mit ihrem Arbeitgeber treffen. In der Praxis sieht dies erfahrungsgemäß häufig so aus, dass der Arbeitnehmer einen Großteil seines Jahresurlaubs für den Postgraduierten-Studiengang zur Verfügung stellt und der Arbeitgeber dieselbe Zeit als bezahlten Urlaub dazulegt. In den meisten Fällen übernimmt der Arbeitgeber sogar die anfallenden Studiengebühren ganz oder zumindest teilweise, schließlich profitiert er ebenfalls von der Zusatzqualifikation seines Arbeitnehmers.

2.3 Fernstudien-MBA-Programme

Der Markt für Fernstudien MBA-Programme in Deutschland wird in hohem Maße durch Anbieter aus den USA, Großbritannien und Australien[24] geprägt. So hat z.B. die australische University of Southern Queensland am ersten Februar 1999 ihr europäisches Forschungs- und Studienzentrum eröffnet. Die australische Universität will im Jahr 1999 mit Fernstudien Programmen starten. Innerhalb von fünf Jahren sollen 3500 Studenten aus Europa die englischsprachige

[23] Der Full-Time-MBA des Europa-Instituts ist ein klassisches 18-monatiges Programm, das Hochschulabsolventen verschiedener Fachrichtungen und motivierten Praktikern die Möglichkeit gibt, sich auf die Anforderungen des Europas von morgen vorzubereiten. Auch Universitätsabsolventen mit nicht-fachspezifischem Studienabschluss können angenommen werden, wenn sie entsprechende Fachkenntnisse nachweisen können. Alle 15 Kurse werden in ein festes Raster von Blockveranstaltungen integriert: Jeder Block erstreckt sich über eine Kalenderwoche und schließt mit einer Prüfung ab. Dabei muss ein Full-Time-Student alle 15 Blockveranstaltungen in zwei Semestern absolvieren.

[24] Das Buch Peterson´s (Hrsg.): MBA Distance Learning Programms, Princeton, 1999 gibt einen Überblick über 100 Fernstudienprogramme.

Privathochschule besuchen. Belegt werden können nach Angaben des Anbieters alle natur-, wirtschafts- und geisteswissenschaftlichen Fächer, mit Ausnahme des Studiengangs Medizin. Vier Millionen Mark soll der Betrieb kosten, die Summe will die Stadt Bretten gemeinsam mit verschiedenen Sponsoren aufbringen. Danach soll die Universität mit eigenen Mitteln und Studiengebühren arbeiten.

Große Anbieter aus Großbritannien, wie die Open University, Henley Management College, Heriot-Watt und Warwick, stehen in den Startlöchern oder haben sich bereits etabliert. In Kooperation mit verschiedenen ausländischen Hochschulen arbeitet die Allfinanzakademie in Hamburg. Das Fernstudium, welches in Zusammenarbeit mit der Universität Wales erfolgt, hat mittlerweile nach Aussage des Geschäftsführers rund 260 Teilnehmer pro Jahr[25].

Aus den USA bemüht sich die Phoenix University/Apollo University, vermehrt Kunden aus dem deutschsprachigen Raum zu rekrutieren. Mit dem Aufbau des European-Centrums in den Niederlanden ist ein erster Schritt von dem Anbieter getätigt worden. Noch ambitionierter sind die Ziele der DUKE University, die bei Frankfurt ein Europäisches Fernstudienzentrum und einen Executive MBA via Fernstudium anbieten will. Ebenso entsteht derzeit an der Columbia Business School und der London Business School ein gemeinsames Fernstudien Executive MBA-Programm für den europäischen Raum, welches im Mai 2001 starten soll. Die Kosten für diese Programme liegen zwischen $70.000 und $100.000.

Ähnliche Überlegungen und Entwicklungen[26] sind in Deutschland zu beobachten. So wollen die Universitäten Freiburg, Heidelberg, Karlsruhe und Mannheim zusammenarbeiten. Nach US-Vorbild wollen sie Studenten aus aller Welt an eine Internationale Tele-Uni locken. Partner und Sponsoren wie CEC digital, Debis, IBM, die Deutsche Welle und der Spektrum Verlag sollen Vermarktung und Startfinanzierung sicherstellen. Später sollen die Studenten dann selbst für ihre Bildung zahlen. Ein zweijähriges MBA-Studium an der Tele-Uni wird dort mit DM 40.000 kalkuliert[27]. Schon weiter in der Umsetzung ist die Tele-Akademie der Fachhochschule Furtwangen, die sich auf flexible Fortbildung in den Fächern Informatik, Ingenieurswissenschaften und Betriebswirtschaft spezialisiert hat. An der Europa-Universität - Viadrina, bei Educatis und beim Institute of Business Relations (IBR) laufen derzeit vielversprechende Projekte deut-

---

[25] Telefonisches Interview Sommer 1999

[26] Weitere Beispiele und Entwicklungen in Deutschland zum Fernstudium sind unter http://www.geocities.com/Athens/6021/distance.html zu finden.

[27] Informationen zu Hochschulen mit Fernstudium veröffentlicht DM-Online unter http://www.dm-online.de/karriere/fortbildung/interuni3.html

scher und internationaler Professoren weitere MBA-Fernstudienprogramme zu gestalten.

Ein weiteres MBA-Programm bietet z.B. das "Europäische Fernstudienzentrum im nordwestdeutschen Verbund (European Distance Study Centre Network North-West Germany) (ESCN)" an. Das (ESCN), welches von den Fernstudien-einrichtungen der Universitäten Bremen, Hamburg, Hildesheim, Lüneburg und Oldenburg getragen wird, vergibt den Titel[28] der niederländischen "Open Universiteit" (Ou NL) in Heerlen.

Derzeit gibt es rund 10 Anbieter von Fernstudienprogrammen in Deutschland, wobei einige in Verbünden arbeiten. Darüber inwieweit das Fernstudium die etablierten Programme verdrängen wird, lässt sich nur spekulieren. In den USA haben sich diese Programme mittlerweile einen festen Platz neben den Vollzeit- und Teilzeitprogrammen gesichert. Beklagt werden aber die immensen Kosten beim Aufbau eines hochwertigen Programms und die mangelnde Qualitätssicherung[29].

[28] Nach mündlichen Informationen vom 20 Juni 2000 durch Programmverantwortliche studieren derzeit drei Deutsche in diesem MBA-Angebot. .

[29] Seit Frühjahr 2000 versucht eine gemeinsame Arbeitsgruppe der europäischen Akkreditierer (EQUAL) für MBA-Programme und Vertreter des AACSB eine gemeinsame Richtlinie für Fernstudien MBA-Programme zu entwickeln. Die Fernstudienstandards des FIBAA sind eine der Diskussionsgrundlagen.

2.4 Executive MBA

Ein Sonderfall der Teilzeit-MBA-Programme sind die Executive MBA-Programme. Der Executive MBA ist weniger als ein akademisches Zweitstudium, sondern vielmehr als ein berufsbezogenes Weiterbildungsprogramm bzw. als eine hochwertige Personalentwicklungsmaßnahme einzuordnen.[30] Ein Executive MBA-Programm wendet sich an Führungs- und Führungsnachwuchskräfte, die bereits über eine mehrjährige Berufserfahrung verfügen und vor einer Karriereentwicklung stehen bzw. diese anstreben, für die eine ganzheitliche Managementqualifikation Erfolgsvoraussetzung ist. Im Regelfall haben diese Mitarbeiter ihr Potential in der Erfüllung von Fachfunktionen nachgewiesen und sind innerhalb eines bestimmten Funktionsbereiches bis an jene Stellen aufgestiegen, ab denen funktionsübergreifende Managementaufgaben dominieren oder sie sollen im Rahmen eines Job-Rotation-Programms für einen weiteren Aufstieg vorbereitet werden.

Das einzige angebotene Executive MBA-Programm in Deutschland ist derzeit das der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) Otto-Beisheim-Hochschule. Das Programm ist als ein General Management Teilzeit-Programm von zweijähriger Dauer ausgelegt. Es führt zum akademischen Grad eines Master of Business Administration (MBA), der vom Land Rheinland-Pfalz staatlich anerkannt und in allen Bundesländern gültig ist. Es richtet sich an Führungskräfte, die sich auf neue und anspruchsvolle Führungsaufgaben in ihren Unternehmen vorbereiten.

Die Lehrinhalte des Executive MBA-Programms sind auf die Bedürfnisse der Teilnehmer und der entsendenden Unternehmen und Institutionen zugeschnitten. Das Schwergewicht des Programms liegt auf drei Gebieten der Unternehmensführung: dem Verhalten in lernenden Organisationen, der Führung von internationalen Unternehmen, der Koordination von Unternehmen zur Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Die zeitliche Struktur des Executive MBA-Programms soll es den Teilnehmern ermöglichen, Beruf und Teilnahme an dem Programm miteinander zu verbinden. Damit soll auch erreicht werden, dass die Teilnehmer das Gelernte laufend an den Gegebenheiten und Anforderungen in ihrer beruflichen Praxis überprüfen und anwenden können.

Das Programm umfasst 630 akademische Unterrichtsstunden. Sie sind über die zweijährige Dauer des Programms so verteilt, dass der Unterricht an 12 Wo-

---

[30] Vgl.: Marr, Rainer: *MBA als Personalentwicklungsmaßnahme*. Aus: Handbuch Personalentwicklung, 25. Erg.-Lfg., Februar 1995 - Hdb. PET. Seite 8

chenenden pro Jahr in Vallendar stattfindet. Die Wochenenden beginnen Freitag mittags und enden Sonntag mittags. Zu Beginn des ersten Jahres verbringen die Teilnehmer eine ganze Woche in Vallendar. Am Anfang des zweiten Jahres finden die Lehrveranstaltungen zwei Wochen an der Kellogg School statt. Im Anschluss daran schreiben die Teilnehmer eine dreimonatige Abschlussarbeit. Die feierliche Verleihung der Diplome findet dann im Oktober statt.

In den USA ist im Rahmen des lebenslangen Lernens ein starkes Ansteigen von Executive MBA-Programmen zu beobachten. Eine Marktentwicklung, die in Europa und in Deutschland nach unseren Recherchen noch nicht voll aufgenommen wurde.

2.5 Der Special-MBA und der Firmen-MBA

Grundsätzlich wurde der MBA als eine generelle, integrierte und breite Management-Qualifizierung konzipiert. Zusätzlich gibt es aber eine Reihe von spezialisierten MBA-Programmen, die sich an Interessenten mit wirtschaftswissenschaftlicher Vorbildung richten. Die Spezial-MBA-Programme können trotz ähnlicher Inhalte mit unterschiedlichen Bezeichnungen wie z.B. mit einem MBA in Health Management oder einem Master in Finance abgeschlossen werden. Diese Programme werden in zwei Grundkonzeptionen angeboten:

- als echte General-Management-Ausbildung (mit dem Abschluss MBA) und mit Wahlfächern, die ein gewisses Maß an Spezialisierung ermöglichen,

- als wirtschaftswissenschaftliche Programme, die über General-Management hinaus auf einen fachspezifischen Schwerpunkt ausgerichtet sind. Sie schließen mit einem „Master of ...“ ab (z.B. in den Bereichen Accounting and Finance, Banking and Finance, Communication, Engineering, Human Resources, Hospitaly Management, Marketing bis hin zum Master in Water Management).

In der Regel wird von den Anbietern beider Formen des Special-MBA ein Mix aus „General Management“- und „Spezial“-Wissen vermittelt. Ziel der Anbieter ist es, Marktlücken zu besetzen und mit einer „unique selling proposition“ Kunden zu gewinnen. In Großbritannien und den USA hat sich diese Form des MBA bereits etabliert, so werden in Großbritannien über 30 dieser verschiedenen „Master of ...“ angeboten, in den USA sind es rund 80 „Master of ...“.

Die Erfahrungen mit diesen recht neuen Programmen sind allerdings noch begrenzt. Als Titel für diese Programme wird auch oftmals der Titel „Master of Science“ vergeben und nicht der Titel „Master of ...“.

Auch in Deutschland werden zunehmend mehr Special-MBA-Programme entwickelt und angeboten. Nach Recherchen der FIBAA waren dies im Frühjahr 2000 ca. 20 Programme.

Ein Beispiel für einen Spezial-MBA in Deutschland ist der "Dresden-MBA“ der Technischen Universität Dresden. Der Studiengang PM Bau ist auf die Kernkompetenzen des Projektmanagers ausgerichtet, Schwerpunkte liegen im Bereich Bauindustrie und Anlagenbau. Interaktive und praxisorientierte Formen der Wissensvermittlung, allen voran Case Studies, sind ein wichtiger Bestandteil der MBA-Ausbildung. Der Absolvent der Dresden Business School (DBS) soll mit einem zusätzlichen Spezialwissen für eine bestimmte Position und Branche in der betrieblichen Praxis und durch die damit verbundene Leistungsfähigkeit überzeugen, so der Anbieter. Das Konzept der Dresden Business School ist in enger Zusammenarbeit mit der Praxis entstanden. Die DBS ist als eigenständiges Institut an die Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Dresden angegliedert.

Der Firmen- oder Konsortial-MBA ist eine Angebotsform, die in Deutschland noch recht selten ist. Dieser MBA wird von einer Hochschule im direkten Verbund mit mehreren Unternehmen, üblicherweise aus unterschiedlichen Branchen, durchgeführt. Ziel ist die gegenseitige Ergänzung von wissenschaftlichen Theorien, Ideen und praktischen Erfahrungen, wobei die Umsetzung des Gelernten in firmenspezifischen Projektarbeiten zum Obligo gehört. Im Vordergrund steht der direkte Bezug zu den beteiligten Unternehmen und zum Arbeitsfeld der Studierenden. Konsortial-MBA erfreuen sich in den USA und Großbritannien einer zunehmenden Beliebtheit.

Mittlerweile beginnen jedoch auch eine Reihe von Unternehmen in Deutschland firmeninterne MBA-Programme in Kooperation mit Hochschulen anzubieten. So wird beispielsweise bei Ford in Köln seit fast 10 Jahren für Mitarbeiter das MBA-Programm des Henley Management College angeboten. Weitere Unternehmen, die mittlerweile ausschließlich für Mitarbeiter konzipierte MBA-Programme anbieten, sind z.B. KPMG, Lufthansa und Merck. Auch in anderen großen Unternehmen laufen derzeit Überlegungen solche internen Weiterbildungen aufzulegen. Dabei wird in der Regel mit einer Hochschule kooperiert und die Teilnehmer in das dortige Programm entsandt.

3 Allgemeine Hintergrundinformationen zum MBA

3.1 Entwicklung der Studentenzahlen beim MBA

Gegenwärtig studieren bundesweit ca. 250.000 Studierende in wirtschaftswissenschaftlichen Studiengängen. Konkrete Zahlen zu deutschen MBA-Studierenden bzw. Absolventen liegen bisher nicht vor. Als Referenzzahlen wurden deshalb mehrere ausländische Untersuchungen ausgewertet. So die Untersuchungen des Institute of International Education (IIE), des AACSB, des British Council und des General Admission Council (GMAC).

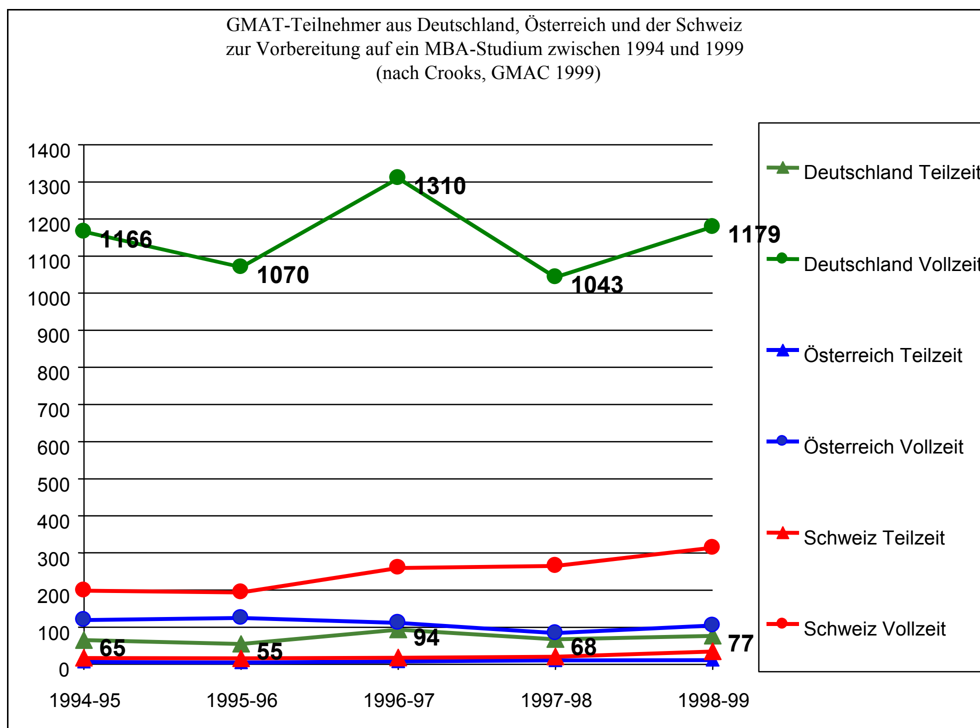


Abb. 10: GMAT-Teilnehmer in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Da die meisten MBA Anbieter den GMAT als eine Zulassungsbedingung voraussetzen, geben die Zahlen eine recht genaue Größe wieder. Für Großbritannien liegen keine offiziellen Angaben für Postgraduierten Studiengänge vor. Vom British Council[31] wird für Großbritannien jedoch geschätzt, dass rund 150 deutsche MBA Studierende in Großbritannien eingeschrieben sind. Nicht geklärt werden konnte, ob deutsche Studierende, die in britischen MBA-Programmen in

[31] Telefonisches Interview mit und Fax von Frau Schwedler vom British Council in Köln am 26.11. 1997

Deutschland eingeschrieben sind, mitgezählt wurden[32]. Jonathan Slack, Chief Executive der Association of Business Schools, geht dagegen davon aus, dass an britischen Hochschulen ca. 1.200 Deutsche[33] für ein Management-Studium eingeschrieben sind.

Wir gehen nach dem Vergleich aller uns zugänglicher Zahlen davon aus, dass rund 3000 deutsche Studierende und rund 1600 Absolventen jährlich ein MBA-Studium im In- und Ausland absolvieren. Vergleicht man diese Zahl, mit der von rund 27.000 Absolventen der Wirtschaftswissenschaftlern[34], kann man bei vorsichtiger Schätzung die Aussage wagen, dass sich zur Jahrtausendwende über 5% der deutschen „Wirtschafts- und Volkswirtschafsstudenten" in MBA-Programmen befinden. Ralf Schneider stellte in einem 1994 erschienen Sonderdruck des Handelblattes zum Thema MBA fest, dass die Anzahl der MBA-Absolventen bei jährlich nur etwa 500-1000 liegt,[35]hier ist ein deutlich steigender Trend ersichtlich.

Nach Angaben des Institute of International Education (IIE)[36] kann man davon ausgehen, dass 1994 ca. 98.120 Ausländer ein Postgraduierten-Studium in den USA aufnahmen; allerdings ist die Dunkelziffer sehr hoch, sie liegt bei rd. 50%. Ca. 20% der Studenten sind im Fachbereich „Business Administration" oder in verwandten Bereichen eingeschrieben. Von den insgesamt 1.976 Deutschen, die 1994 ein Postgraduierten-Studium in den USA aufnahmen, sind 16,8% MBA-Studenten. Dies bedeutet, dass 1994 mindestens 332 Deutsche an einer amerikanischen Business School für ein MBA-Studium eingeschrieben waren.

---

[32] Alleine in den Programmen der Gesellschaft für Weiterbildung und der Allfinanzakademie und NIMBAS sind über 500 deutsche Studierende eingeschrieben. Der Titel wird jeweils vom Henley Management College, der University of Wales oder der University of Bradford vergeben.

[33] …Germany: there were 13,568 students studying in the UK. This represents 6.2% of the total overseas student population in the UK and was the third highest country … We know that business and management studies are by far the most popular subject for overseas students to study here in the UK. In 1998/99 the number was 38,177 and this is 17.4% of the total overseas students. About 40% - 50% are graduates. If you apply this percentage to the above figures then you will have a rough estimate of those which are studying business and management …

[34] Vgl.: Materialien aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – Nr. 1.3/1998 Recht und Wirtschaft Akademiker/innen – Studium und Arbeitsmarkt, Klaus Parmentier Institut für Arbeitsmarkt- und Hans-Joachim Schade Berufsforschung der Franziska Schreyer Bundesanstalt für Arbeit Literaturteil: Rüdiger Cyprian, Maria Gaworek

[35] Vgl.: Schneider, Ralf: Die Inhalte entscheiden über den Zuschlag, in: Stand und Perspektiven der MBA-Ausbildung in Deutschland, Handelsblatt, Düsseldorf o.J.

[36] Vgl. Davis, Todd M. (Hrsg.): Open Doors 1993/94. Report on International Educational Exchange, New York, November 1994.

Aus weiteren Untersuchungen der IIE aus den Jahren 1996 und 1998[37] lässt sich dagegen schließen, dass mindestens 750 deutsche Studierende für ein MBA-Studium eingeschrieben waren. Unter Berücksichtigung von Durchschnittswerten aus den Studien ist sogar eine Zahl von 860 (1996) bis 900 (1998) deutschen Studierenden im Bereich Business Administration anzunehmen.

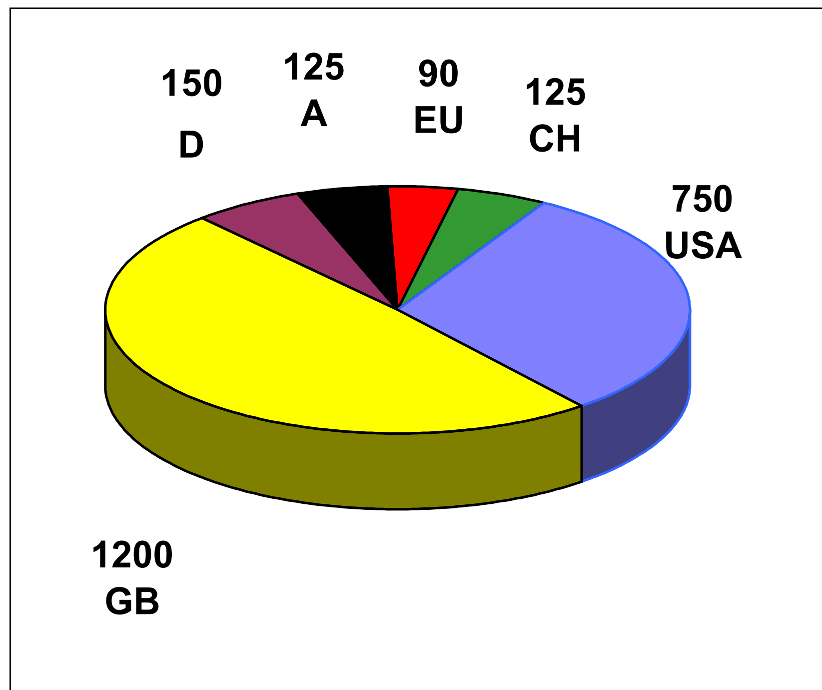


Abb. 11: Verteilung der Deutschen MBA-Studenten nach Ländern 1999

3.2 MBA für Ausländer

Die deutschen Hochschulen werden für ausländische Studenten attraktiver. Im Sommer 1998 gab es an Universitäten und Fachhochschulen 671[38] internationale Studiengänge, in die sich insgesamt 22.000 Deutsche und Ausländer eingeschrieben haben. Bei den Kooperationsstudiengängen wird ein Teil des Studi-

---

[37] Davis, Todd M. (Hrsg.): *Open Doors 1995/96. Report on International Educational Exchange*, New York, November 1996. Berechnungsgrundlage für die Daten 1995/1996: 9000 Deutsche davon 47,7% Graduierte davon 20% Business Administration. Siehe Seiten 36, 44, 105

Davis, Todd M. (Hrsg.): *Open Doors 1997/98. Report on International Educational Exchange*, New York, November 1998. Berechnungsgrundlage für die Daten 1996/1997: 9300 Deutsche davon 48,7% Graduierte davon 20% Business Administration. Siehe Seiten 16, 21, 64

[38] Vgl.: IW-Direkt 21. Januar 1999, Ausgabe Nr. 3, Jg. 25 Dipl. int. ist en vogue

ums an einer ausländischen Partnerhochschule absolviert. Am Ende steht ein auch im Ausland anerkanntes Doppeldiplom. Diese internationalen Studiengängen beinhalten durchweg Unterricht in einer Fremdsprache. Die Fremdsprachenanteile variieren mit zehn bis 100 Prozent erheblich. Die gängigste Fremdsprache ist dabei Englisch. Postgraduale Studiengänge[39] für Bewerber mit einem ersten Hochschulabschluss, wie dem Bachelor, runden das Studium „global" ab. Sie greifen für Ausländer besonders interessante Themen auf wie beispielsweise Wirtschaft, das Europarecht, die Tropenmedizin oder die Bewässerungswirtschaft.

3.3 Trends beim MBA

Ebenso wie in den USA und Europa[40] wird sich der MBA in Deutschland vermutlich weg von den Vollzeitprogrammen hin zu den Teilzeit-, Fern- und Special-MBA-Programmen entwickeln. Die zahlreichen Anfragen von Informationssuchenden an die FIBAA nach diesen berufsbegleitenden Studiengängen bestätigen diesen Trend. Wie sich der Markt für diese Programme entwickeln wird, ist noch unklar. Mittelfristig ist eine Differenzierung des deutschen MBA-Marktes zu erwarten. Ähnlich wie im Ausland wird gerade der Anteil der Special MBA anwachsen, da mehr regional eingebundene Anbieter hier ihre Marktnische suchen werden. Interviews mit den Business Schools in Deutschland bestätigen dies.

3.4 Kosten und Unterstützung für MBA Studierende

In Deutschland bewegen sich die Preise für ein MBA-Programm im Vergleich zu den USA und Großbritannien auf einem unteren bis mittleren Niveau. Es gibt

---

[39] z.B. in Wirtschaftswissenschaften: Humboldt-Universität zu Berlin (Economics and Management Studies) , Ruhr-Universität Bochum (European Culture and Economy, ECUE), Fachhochschule Furtwangen, (International Business Management), Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP) (International Business Administration), Universität Magdeburg (Economics and Management), Fachhochschule Osnabrück (International Business and Management (ib@m))

[40] What is the profile of the European MBA? How many degrees are awarded yearly?*Europe has some 700 master programmes, 40 % are MBAs, 10% are executive MBA programmes, 50% are specialised masters* • The strongest trend in the MBA arena is towards flexibility. • In Europe, most full-time MBA programmes last about one year - or up to 18 months. • The internationalisation trend is a clear upward one. • A growing trend is noticed in specialised MBAs. • The demand for tailored, in-company MBAs is steadily increasing. • A major development is the continued growth of executive MBA programmes. Plompen Martine: Factsheet on the MBA in Europe, efmd Forum 99/1, Brüssel, 1999

Programme, die keine Studiengebühren verlangen, es existieren aber auch andere Programme, die Gebühren bis zu € 65.000 verlangen. Im Mittel liegen die Gebühren an den staatlichen Hochschulen bei ca. € 10.000. Private Anbieter verlangen dagegen zumeist mehr, hier ist durchschnittlich mit ca. € 15.000 bis € 20.000 zu rechnen.

Deutsche, die in den USA studieren müssen mit vergleichsweise höheren Kosten rechnen. So kosten zweijährige Spitzenprogramme[41] bis zu € 100.000 (Durchschnitt aller Programme € 20.000). In Großbritannien sind bis zu € 32.500 (Durchschnitt aller Programmen € 15.000) zu veranschlagen.

Die Programmkosten für die Executive Studenten bewegen sich um die € 28.000, mit einer Bandbreite von € 28.000,-- bis fast € 100.000,--. Generell kommen zu den Studiengebühren Reisekosten, Übernachtung, Lebenshaltungskosten etc. hinzu. Gerade diese Kosten machen einen weiteren erheblichen Anteil an der MBA-Ausbildung aus. Eine Auswertung des IIE[42] unter allen amerikanischen Hochschulen ergab, dass die Studierenden mit durchschnittlichen Studiengebühren von rund € 10.000 und mit Lebenshaltungskosten von rund € 22.000 zu rechnen haben.

---

[41] Auswertung der FIBAA unter den führenden 50 Programmen in den USA.

[42] Over two-thirds (67%) of all foreign students receive most of their funding for U.S. study from personal and family sources, and three-quarters (75%) receive most of their funding from sources outside the United States. The most significant source of funding from within the United States for foreign students, especially foreign graduate students, is the institution the student attends. Colleges and universities provide the funding for 18% of all foreign students, and primary funding for 37% of foreign graduate students. The total combined expenditures on tuition and cost-of-living exceeds $13 billion. Presented here are estimated tuition and cost-of-living for international students by state. These tuition estimates are based on cost data provided to the College Board and collected as part of the College Board's Annual Survey of Colleges for 1997/98. Cost of living expenses include books and supplies, transportation, health insurance and other expenses. These expenses were estimated by NAFSA, the Association of International Educators. NAFSA maintains detailed state reports of the economic benefits of international students to the United States. These reports will be available from NAFSA at www.nafsa.org/advo/econimpact. Aus dem Internet: 98|99 opendoors on the web ESTIMATED CONTRIBUTION TO STATE ECONOMIES BY INTERNATIONAL STUDENTS http://www.opendoorsweb.org/Lead%20Stories/finances.htm

State	Foreign Students	Tuition & Fees	Living Expenses	Estimated Contribution to Economy
Alabama	5.348	$ 5.762	$ 16.254	$ 89.247.865
California	64.001	$ 9.946	$ 24.252	$ 1.659.375.181
Florida	22.853	$ 9.429	$ 22.125	$ 546.600.831
New Hampshire	1.898	$ 16.497	$ 34.400	$73.224.210
New York	51.950	$ 13.028	$ 26.043	$ 1.538.597.020
Massachusetts	27.782	$ 18.068	$ 33,590	$ 1.087.851.954
Texas	32.090	$ 8.021	$ 18.857	$ 666.012.482

Abb. 12: Estimated Contribution to State Economies by International Students

Gemäß der Zeitschrift DM Nr. 11 vom 01.11.1996, Seite 109, Beruf+Karriere, gibt es für die deutschen MBA-Studierenden jedoch eine Möglichkeit die hohen Kosten zu senken. So hat das Bundesfinanzgericht in mehreren Urteilen, die Absetzung des MBA-Studiums als Werbungskosten zugelassen. Die Aufbaustudiengänge gelten steuerlich als Fortbildung, urteilte der Bundesfinanzhof (AZ VI-R-19/95) und (AZ VI R 24/95)[43].

[43] Das bedeutet: Wer sich nach der Lehre oder dem Studium weiter qualifiziert, kann die gesamten Ausgaben als Werbungskosten absetzen. Beispiel: Der Betriebswirt absolviert ein Studium zum Master of Business and Administration (MBA). Keine Steuervorteile gibt es dagegen bei der Erstausbildung oder bei Umschulungsmaßnahmen. Das bedeutet: In diesen Fällen akzeptiert das Finanzamt maximal bis zu DM 2400,-- als Sonderausgabenabzug. Weitere Quellen: Bundessteuerblatt 1996 Nr. 1, Seite 449 / Bundessteuerblatt 1996 Nr. 16, Seite 452 / EFG 1995 Nr 18, Seite 829 Entscheidung Nr. 689 und EFG 1995, Nr. 20, Entscheidung Nr. 763, Seite 912.

Tuition Fees – Sample of AMBA Accreditated Schools GB
£ 14.776,81 Durchschnittskosten Fulltime
⇒ € 23.874,63
£ 13.541,21 Durchschnittskosten Part-Time
⇒ € 21.878,29
£ 9.699,44 Durchschnittskosten Distance Learning
⇒ € 15.671,22

Abb. 13: Die Kosten des MBA in GB 2000/2001

Die Gelder, die in Deutschland aufgebracht werden müssen, sind über die Studienjahre gesehen, kaum geringer[44] .
Aber nicht nur für die Studierenden sondern auch für die Unternehmen ist das MBA-Studium ein Kostenfaktor[45]. Gerade das Angebot eines Executive MBA-Programms könnte hinsichtlich der Lastenverteilung einen Umdenkprozess initiieren, da auf der Hand liegt, dass der Nutzen, den der Mitarbeiter durch die Ab-

[44] Quelle: DAAD http://www.DAAD.de/allgemein/de/kontakt/faq-f-a/index.html Wer 1999 an einer ostdeutschen Universität sein Examen abgelegt hat, ist zwar um einen Studienabschluss reicher, dafür aber um rund 75.000 DM ärmer, so der Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft[44]. So viel kostet in Ostdeutschland nämlich im Schnitt die Lebenshaltung im Laufe eines Hochschulstudiums. In den alten Ländern müssen die Studierenden während ihrer Uni-Zeit sogar 102.000 DM für Miete, Mensa, Kleidung und Bücher aufwenden. Für Studierende gilt, dass an den staatlichen Hochschulen in der Regel keine Studiengebühren erhoben werden. Für den Lebensunterhalt (obligatorische Krankenversicherung, Sozialgebühren an die Hochschulen, etc., eingeschlossen) müssen die Studierenden mit DM 1.000 bis DM 1.300 monatlich rechnen.

[45] Die Kostenbelastung erreichte nach einer Erhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft im Jahre 1993 einen Betrag von über 36 Milliarden DM. Die Kostenbelastung durch Weiterbildung ist in der deutschen Wirtschaft in den letzten Jahren stetig und stark gestiegen und geht gegenwärtig noch ganz überwiegend ausschließlich zu Lasten der Unternehmen. Erst in wenigen Fällen wird eine Lastenteilung insofern praktiziert, dass das weiterbildende Unternehmen die Finanzierung der Maßnahmen übernimmt, die Mitarbeiter aber die Zeit hierfür, d.h. ihre Freizeit, zur Verfügung stellen.

solvierung eines solchen Programms für sich gewinnt, mindestens dem Nutzen entspricht, den das Unternehmen hieraus ziehen kann[46].

Wie die vorliegende Studie zeigt, beteiligen sich mittlerweile rund 25% der Unternehmen an der Finanzierung des MBA-Studiums. In den USA[47] und Großbritannien sind dies, jedenfalls bei Teilzeitprogrammen, schon über 50 %. Dabei gibt es unterschiedliche Modelle. Einige Unternehmen gewähren ein Darlehen, andere beteiligen sich mit „Verrechnungskonten“ und bezahlen Teilbeträge des Studiums Oft wird auch Freizeit und Arbeitszeit gegeneinander hälftig verrechnet etc..

3.5 Charakteristik der MBA-Studenten

Aus der vorliegenden Untersuchung und aus der Beratungspraxis der FIBAA-Mitarbeiter lassen sich zwei große Charakteristiken von MBA-Studierenden erkennen:

A: Die Endzwanziger, die ca. einjährige Vollzeitprogramme im Ausland suchen, bevorzugt wird dabei die USA. Zwei Gruppen lassen sich dabei inhaltlich unterscheiden:

1. Programme, die wenig Berufserfahrung und einen mittleren GMAT verlangen, kostengünstig sind und die in den US Rankings mittelmäßig bewertet werden. Die Absolventen sehen den MBA als Chance eine zusätzliche Qualifikation vor dem Berufsstart zu erwerben.

2. Spitzenprogramme, die nur eine kurze Berufserfahrung erfordern, mit hohem GMAT und hoher Reputation. Ziel der Teilnehmer ist es zumeist in der Consulting und Investmentbranche Fuß zu fassen.

---

[46] Vgl.: Marr, Rainer: *MBA als Personalentwicklungsmaßnahme*. Aus: Handbuch Personalentwicklung, 25. Erg.-Lfg., Februar 1995 - Hdb. PET. Seite 14

[47] Zur Finanzierung des MBA-Studiums in den USA ergab eine 2000 durchgeführte Untersuchung des Graduate Management Admission Council (GMAC) in der 16.222 Studierende an 84 Business Schools angeschrieben wurden, bei den Vollzeit Studierenden das: Savings 36%, Private or Federal Loan 40%, Scholarship 20%, Corporate Sponsorship 4%. Bei den Teilzeit-Studierenden das: Savings 31%; Private or Federal Loan 17%; Scholarship 3%, Corporate Sponsorship 52%. Quelle: The Global MBA Survey 2000: Results Financing the MBA im Internet unter http://www.gmac.com/InternalFrame.asp?From=RESEARCH. Der Rücklauf betrug 15,4%.

B: Die Mitdreißigjährigen, die Teilzeitprogramme suchen, bevorzugt mit englischem Sprachanteil. Der Wunsch nach heimatnahen Programmen ist groß.

3.6 MBA-Programme für Frauen

Der Anteil der weiblichen Studierenden in MBA-Programmen ist generell gering, er liegt in Deutschland bei knapp 20% und bewegt sich damit noch unter den Werten in den USA und Großbritannien.[48]

Eine 1998 von der Economist Intelligence Unit (EIU) durchgeführte Untersuchung kam zu dem Ergebnis, dass der Anteil von Frauen an US-MBA-Programmen seit einigen Jahren bei durchschnittlich nur 25% bis 39% liegt.[49] Zahlen des AACSB[50] ergeben, dass in den USA normalerweise fast 60% der Studierenden in Master Programmen Frauen sind, mit einer Ausnahme – dem MBA. Eine unbefriedigende Entwicklung, für die mit Sicherheit nicht eine fehlende Qualifikation von Frauen ursächlich ist. Im Gegenteil: Frauen können, laut der Studie, meistens deutlich mehr Berufserfahrung in ein MBA-Studium einbringen als ihre männlichen Kollegen. Der durchschnittliche Notenspiegel in den USA ist bei Männern und Frauen identisch.

Dennoch kommt Wolfgang Schöllhammer[51] bei einer 1995 von ihm durchgeführten Untersuchung an 150 US-amerikanischen Universitäten zu dem Ergebnis, dass der Frauenanteil in den relativ 50 besten MBA-Programmen mit durchschnittlich 31% deutlich geringer ist, als in den relativ schwächeren Programmen, bei denen der Frauenanteil bei 39% liegt. Als Gründe dafür gibt Schöllhammer an, dass Frauen tendenziell preiswerte Programme, sowie Programme, die einen niedrigeren GMAT-Score voraussetzen, bevorzugen. Auch in Großbritannien ist der Anteil der Frauen in MBA-Programmen gering. Die AMBA Stu-

---

[48] Vgl.: Schöllhammer, Wolfgang: *Zur Bewertung von MBA-Programmen, Pforzheim 1995, S.6 und S. 20.* Beim Vergleich vom Frauenanteil im Management mit dem der Studierenden an Business Schools, beide liegen bei rund 20%-30%, stellt man fest, dass die Größenordnungen miteinander korrelieren.

[49] Bei der Untersuchung wurden weltweit 105 bekannte MBA-Schulen angeschrieben, von denen sich 59 Business Schools (56%) an der Befragung beteiligten. Vgl.: The Economist Intelligence Unit (Hrsg.): *Which MBA? A critical Guide to the World's best Programmes*, London, New York, Hong Kong 1998, S. 112.

[50] Der AACSB geht davon aus, dass der Anteil der weiblichen Studierenden 1997 bei fast 40 % liegt. "The percentage of women business graduates rose to new highs at the master's level, remained the same at the undergraduate level and increased slightly at the doctoral level." Im Internet unter NEWSLINE - Fall 1999

[51] Vgl.: Schöllhammer, Wolfgang: Zur Bewertung von MBA-Programmen, Pforzheim 1995, S.5

die zeigt für Großbritannien ein wachsendes Interesse der Frauen an der MBA-Ausbildung. Während im Zeitraum von 1991-1995 der Anteil der Frauen bei 18% lag, stieg er in den Jahren 1996-1997 auf 23% an.[52]

3.7 Erwartungen der Arbeitgeber an zukünftige Führungskräfte und den MBA

Aus Untersuchungen des BIBB[53] und aus der Delphi Studie[54] lassen sich Trends für die Zukunft erkennen. Mitarbeiter und Führungskräfte sollten demnach folgende Fähigkeiten und Kenntnisse haben, um mit der Internationalisierung des Wirtschaftens und mit der Globalisierung des Wettbewerbs um Arbeitsplätze und Betriebsstandorte verbundenen Herausforderungen Schritt zu halten. Zum ersten ist hohe fachliche Kompetenz die entscheidende Grundlage für die berufliche Arbeit im internationalen Kontext und Basis der "internationalen Qualifikation". Fremdsprachenkompetenz ist die zweite, für internationales berufliches Handeln selbstverständliche Fähigkeit, wobei die Beherrschung der englischen Sprache oberste Priorität hat. Interkulturelle Kompetenz ist die dritte entscheidende Dimension. Sie umfasst eine Vielzahl unterschiedlicher Fähigkeiten und Kenntnisse, die im Kontakt mit ausländischen Kollegen, Kunden und Geschäftspartnern erworben werden können.

Zu ähnlichen Schlussfolgerungen und Anforderungen an Mitarbeiter kamen 1997 über 120 "Deans and Directors" der Business Schools und Executive Centers sowie die Repräsentanten großer Unternehmen auf Einladung der European Foundation for Management Development (efmd) im Universitätsseminar der

---

[52] Vgl.: The Association of MBA`s (Hrsg.): *MBA Salary and Career Survey*, London 1997, S. 22.

[53] Vgl.: Gerd Busse, Angela Paul-Kohlhoff, Peter Wordelmann, Fremdsprachen und mehr Internationale Qualifikationen aus der Sicht von Betrieben und Beschäftigten, Eine empirische Studie über Zukunftsqualifikationen, BIBB, Berlin, 1997. Die Fragestellung nach beruflichen Qualifikationen ist das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Zusammenarbeit mit der Sozialforschungsstelle Dortmund in einer umfangreichen empirischen Untersuchung aus dem Jahr 1997 nachgegangen. Es wurden u.a. Fallstudien in 15 international tätigen Betrieben und 500 Interviews mit ausgewählten Fachkräften durchgeführt.

[54] IW-Direkt, Ausgabe Nr. 12, Jg. 25 Wissensdelphi Blick in die Zukunft , 25. März 1999. Siehe auch: Prognos/Infratest Burke Sozialforschung: Delphi-Befragung 1996/1998 "Potentiale und Dimensionen der Wissensgesellschaft - Auswirkungen auf Bildungsprozesse und Bildungsstrukturen", Endbericht, Basel, 1998

Wirtschaft (USW) auf Schloss Gracht in Erftstadt[55]. Die Ergebnisse der Studien sprechen dafür, das der MBA zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen wird.

3.8 Der Stellenwert der MBA-Ausbildung in der Wirtschaft[56]

3.8.1 Reaktionen des Arbeitsmarktes auf "Bachelor und Master in Germany" [57]

Während die Reaktionen auf Bachelor- und Masterstudiengänge anfangs eher zögerlich waren, gibt es jetzt vermehrte allgemeine Zustimmung, die aber wenig über die Arbeitsmarktchancen der Absolventen aus den jeweiligen Studiengängen aussagt. Eine Studie[58]des Instituts der Deutschen Wirtschaft, von der im Frühjahr 2000 erste Ergebnisse vorlagen, stellt fest, dass an den deutschen Hochschulen Bachelor- und Master-Studiengänge mittlerweile nicht mehr wegzudenken sind. Doch obwohl demnächst vermehrt Absolventen mit den neuen Titeln auf den Arbeitsmarkt drängen, wissen viele Personalchefs mit den Abschlüssen noch wenig anzufangen. In vielen Firmen herrscht, laut der Studie, große Unsicherheit über die Begriffe und die Inhalte der Studiengänge.

Es gestaltet sich daher schwierig eine realistische Einschätzung hinsichtlich der Beschäftigungschancen der Bachelor- und Master-Absolventen zu geben. Die folgende Abbildung verdeutlicht die Problematik.

---

[55] Vgl.: Kaltwasser, Dieter (1997) Rolle und Aufgaben der Business Schools im 21. Jahrhundert. Firmen wollen Führungskompetenz statt Managementwissen. Handelsblatt NR. 075 VOM 18.04.1997 S.3, Düsseldorf

[56] Vgl.: Marr Rainer: Der MBA als Personalentwicklungsmaßnahme, in: Handbuch PET 25. Erg.-Lfg., Februar 1995

[57] Vgl.: Heidrun Jahn: Bachelor- und Masterstudiengänge in den Wirtschaftswissenschaften - Bilanz und Perspektiven; Im Internet abrufbar unter http://www.wisko.gew.de/BacMaster/heidrun_jahn.htm 24.06.1999

[58] Vgl.: Juliane List: Bachelor und Master - Sackgasse oder Königsweg?; Beiträge des IW Köln zur Gesellschafts- und Bildungspolitik. Gefördert von der informedia-Stiftung, Gemeinnützige Stiftung für Gesellschaftswissenschaften und Publizistik, in iwd 3. Februar 2000, Ausgabe Nr. 5, Jg. 26

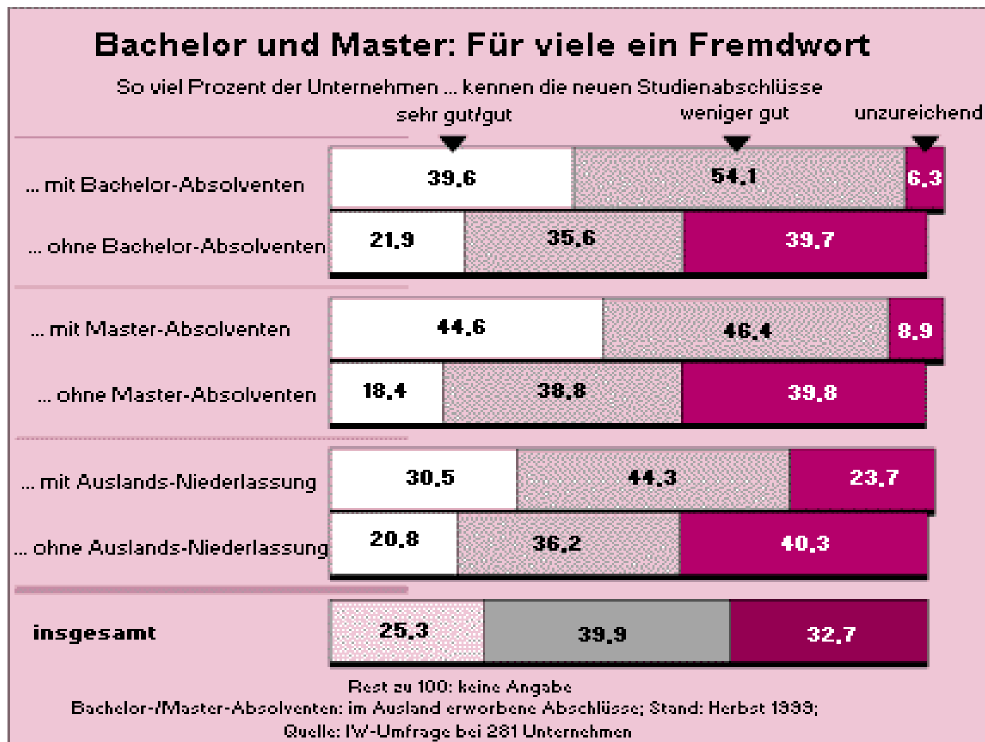


Abb. 15: Bekanntheitsgrad von Bachelor und Master in Unternehmen

Aufgrund der Widersprüchlichkeit, mit der die Eignung einer MBA-Ausbildung für die Wirtschaftspraxis[59] diskutiert wird, hatte die Gesellschaft zur Förderung der Weiterbildung an der Universität der Bundeswehr München e.V. (gfw) in Zusammenarbeit mit der Wirtschaftszeitung “Handelsblatt” und dem Berliner

[59] Martin Möhrle: Die Deutsche Bank stellt jährlich rund 200 MBA-Absolventen ein. Vor allem im Bereich "Investment-Banking" ist Bedarf für Master of Business Administration. Während einer Roadshow, die zwischen September und Januar schwerpunktmäßig zu acht Universitäten führt - der London Business School und INSEAD, Harvard, Wharton, Stanford sowie Columbia University, Chicago University und der Northwestern University - suchen Recruiter den direkten Kontakt zu den Studenten. ..... Aufbauend auf einem vollständigen deutschen Studium ist es in erster Linie etwas für Ingenieure, Naturwissenschaftler und Juristen, die ihre fachspezifischen Studien mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund komplettieren möchten. Auf der Suche nach rund um entwickelten Führungskräften wird der MBA auch weiterhin ein Qualitätssiegel bleiben, sofern er von akkreditierten Schulen vergeben wird. Wer ein MBA-Programm bereits mit noch jungen Jahren absolvieren kann, erhöht allerdings dadurch seinen Marktwert im internationalen Kontext. Im Internet unter DM-Online, Karriere garantiert? Master of Business Administration aus Sicht der Deutschen
Bank http://www.dm-online.de/cgi-bin/dmdynindex?/karriere/studium/postgraduate/ranking_kriterien.html

Markt- und Meinungsforschungsinstitut Comtact 1993 eine Untersuchung[60] zu Stand, Perspektiven und Einschätzungen der MBA-Ausbildung in Deutschland durchgeführt. Es wurden 5.000 Führungs- und Führungsnachwuchskräfte sowie ca. 1.300 Geschäftsführer und Personalverantwortliche befragt. 170 Unternehmen beteiligten sich. Die wichtigsten Ergebnisse[61] dieser Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die in den Medien häufig propagierte "MBA-Feindlichkeit" lässt sich empirisch nicht bestätigen. 70% der 170 Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligten, würden geeigneten Mitarbeitern empfehlen, zur Förderung ihrer Entwicklung an einem MBA-Programm teilzunehmen.

2. Bei der Frage, welche Zusatzqualifikation auf der Basis eines deutschen Hochschuldiploms die besten Voraussetzungen für eine Managementkarriere schafft, wurden berufsbegleitende MBA-Programme mit großem Abstand als häufigste unternehmensexterne Qualifizierungsmaßnahme (22,8%) genannt.

3. Diese Beurteilung beruht auf einer sehr umfassenden und eher untypischen Informationsgrundlage (vgl. Abbildung: Bekanntheitsgrad von Bachelor und Master in Unternehmen) der Befragten, denn fast 80% der befragten Unternehmen haben sich mit dem Thema MBA bereits auseinander gesetzt, und etwa 50% verfügen über konkrete Erfahrungen mit MBA-Studiengängen. 54% beschäftigen MBA-Absolventen im eigenen Unternehmen.

4. Fast die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass der Bedarf an MBA künftig steigen wird. Die wichtigste Ursache für diese Entwicklung wird im steigenden Bedarf an General-Management-Kompetenz und in der fortschreitenden Internationalisierung gesehen. 75% der Unternehmen sehen ihre Weiterbildung und Personalentwicklung erheblich durch Internationalisierung und europäische Integration beeinflusst.

5. Als besonderer Vorteil einer MBA-Ausbildung wird die internationale Einsetzbarkeit der Teilnehmer gesehen, weitere Vorteile sind die Schulung strategischen Denkens (67%), die Entwicklung von Fähigkeiten zur Analyse und Lösung von Problemen (62,6%) und die Vermittlung von Managementtechniken (47,2%). Für 41,4% der Unternehmen ist der MBA-Studiengang eine gute Möglichkeit, persönliche Belastbarkeit zu beweisen.

---

[60] Schneider, Ralf: Stand und Perspektiven der MBA-Ausbildung in Deutschland, Sonderdruck, Handelsblatt, Düsseldorf, 1994

[61] Marr, Rainer: MBA als Personalentwicklungsmaßnahme. Aus: Handbuch Personalentwicklung, 25. Erg.-Lfg., Februar 1995

6. Auf die Frage, an welcher Institution eine MBA-Ausbildung stattfinden sollte, spricht sich der überwiegende Teil der Befragten für ein MBA-Studium an einer internationalen Business School in Deutschland (24,4%) oder Europa (38,5%) aus. Maßgeschneiderte Firmenprogramme nehmen mit 21,5% ebenfalls einen hohen Stellenwert ein. Als Ausbildungsform erhält das berufsbegleitende Teilzeitstudium in Deutschland, mit kürzeren Studienaufenthalten im Ausland, die größte Zustimmung (34,2%).

7. Insgesamt wird ein MBA-Programm als Weiterbildung für berufserfahrene Führungs- und Nachwuchskräfte und nicht als Ersatz für eine akademische Primär- oder Zusatzqualifikation gesehen.

8. Nach Ansicht der Unternehmen (90%) sollte ein MBA-Programm daher nicht direkt im Anschluss an ein akademisches Primärstudium begonnen werden, sondern erst nach einer Phase beruflicher Tätigkeit von drei bis fünf Jahren.

Vollzeit-MBA an „Eliteschulen“ werden von Unternehmen in der Regel nicht als gezielte Personalentwicklungsmaßnahme angesehen, sondern dienen wenn überhaupt der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. In einigen Fällen dienen diese Programme aber dazu, einem als Potentialkandidaten identifizierten Mitarbeiter Gelegenheit zu geben, ein Studium nachzuholen.

3.8.2 Der MBA in der Consulting Branche

Der MBA ist in der Consulting Branche bereits vergleichsweise etabliert, darauf deuten nicht nur die verschiedensten Rekrutierungsveranstaltungen der Branche hin. Eine Untersuchung aus dem Jahr 1998 des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) und des Arbeitskreis Internationale Beratungsunternehmen,[62] bestätigt dies. Die Untersuchung vergleicht Persönlichkeits- und Qualifikationsprofil der „neuen“ Berater mit denen der sog. "Altbestände". Hierzu wurden die Profile der Mitarbeiter in BDU-Mitgliedsunternehmen erfasst und analysiert.

Als Studienfachrichtung gaben 56,5% der befragten Juniorberater Betriebswirtschaft (davon Universität: 84,6%, Fachhochschule: 15,4%) an. 17,4% der neu einsteigenden Unternehmensberater haben ein Studium "Ingenieurwesen" abgeschlossen - jeweils zur Hälfte an einer Universität oder einer FH. Bemerkens-

---

[62] Vgl.: Weyrather, Christoph, (1998). Untersuchung des BDU über Karrierewege von Consultants -Wie sie wurden, was sie sind, in: Handelsblatt NR. 205 vom 23.10.98 Seite k03

wert ist der hohe Anteil an Auslandssemestern (Betriebswirtschaft: 46,2%, Ingenieurwesen: 50%). Dies verdeutlicht einerseits den Stellenwert von internationaler Qualifikation in der Beratung andererseits aber auch generell den Ausbildungstrend.

Im Zusammenhang mit dem MBA sind aber folgende Untersuchungsergebnisse von größerem Interesse: Beträgt der Anteil der Berater mit Promotion auf der Hierarchieebene der Partner noch 27,6%, so sinkt er bei den Beratern auf 16,9% und auf der Ebene der Juniorberater auf 8,7%. Hingegen steigt die Zahl der Consultants-Einsteiger mit MBA-Abschlüssen (8,7%) im Vergleich zu den Partnern (1,7%) um das Fünffache. Während früher offensichtlich eine Promotion wesentlich attraktiver war als ein MBA-Studium, so die Studie der BDU, sind heute beide Qualifikationen gleichermaßen interessant für Absolventen und die Branche.

3.9 Verbleib der Absolventen auf dem Arbeitsmarkt

Langzeitaussagen über den Verbleib von deutschen MBA-Studierenden auf dem Arbeitsmarkt liegen aus Deutschland nicht vor. Vergleicht man die Daten der FIBAA Untersuchung mit Daten aus den USA und Großbritannien, so lassen sich eine Reihe von Parallelen aber auch Unterschiede feststellen.

Auf die Frage, aus welchen Branchen die MBA-Studenten bzw. Absolventen kommen, steht die Industrie mit über 50% (Studenten 50,9% / Absolventen 52,4%) mit weitem Abstand an erster Stelle. Die Industrie bleibt, mit leicht steigender Tendenz, auch nach dem Studium Hauptabnehmer bzw. angestrebter Arbeitgeber (Studenten 55,9% / Absolventen 56,7%).

Der Bereich Consulting aus dem nur knapp 8% der MBA-Studenten kommen, steigt dagegen überproportional an. Knapp 25% der MBA-Absolventen finden und etwa 30% der Studenten planen hier nach dem Studium eine Anstellung. Alle anderen Bereiche, aus denen die Studenten/Absolventen kamen, stagnieren bzw. verlieren sogar Mitarbeiter. Ein Trend, der durch eine Studie des BDU[63] gestützt wird.

---

[63] Vgl.: Weyrather, Christoph: Untersuchung des BDU über Karrierewege von Consultants - Wie sie wurden was sie sind, Handelsblatt NR. 205 VOM 23.10.98

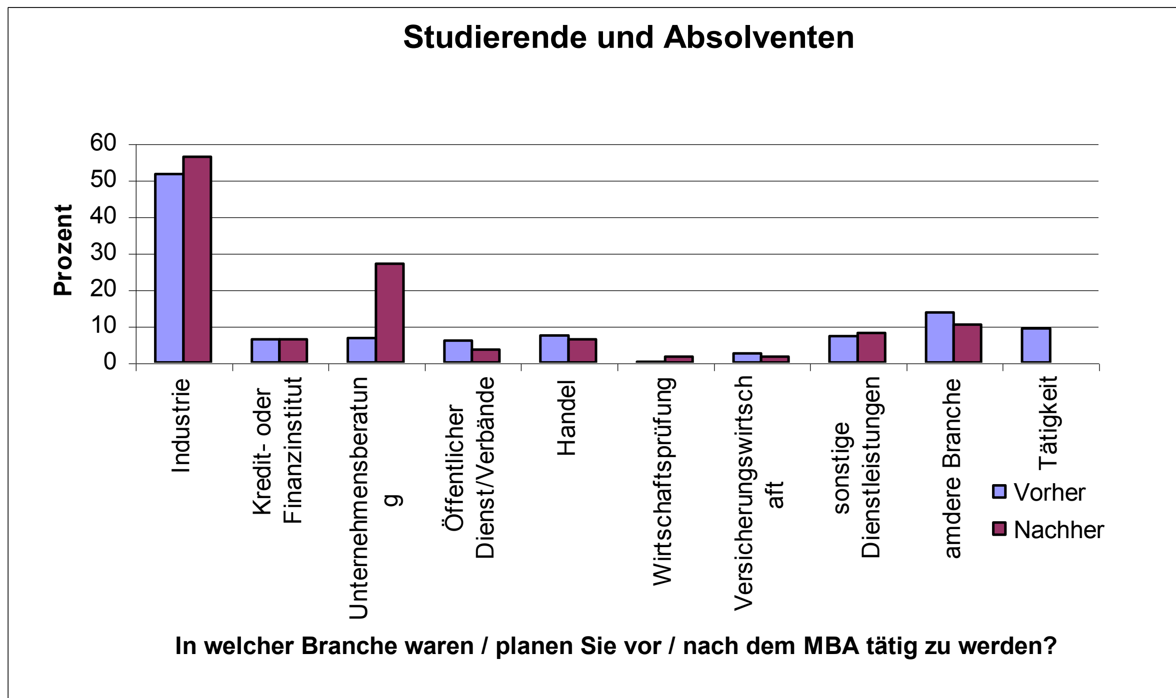


Abb.16: Branchentätigkeit bzw. geplante Tätigkeit vor und nach dem MBA (Studenten/Absolventen)

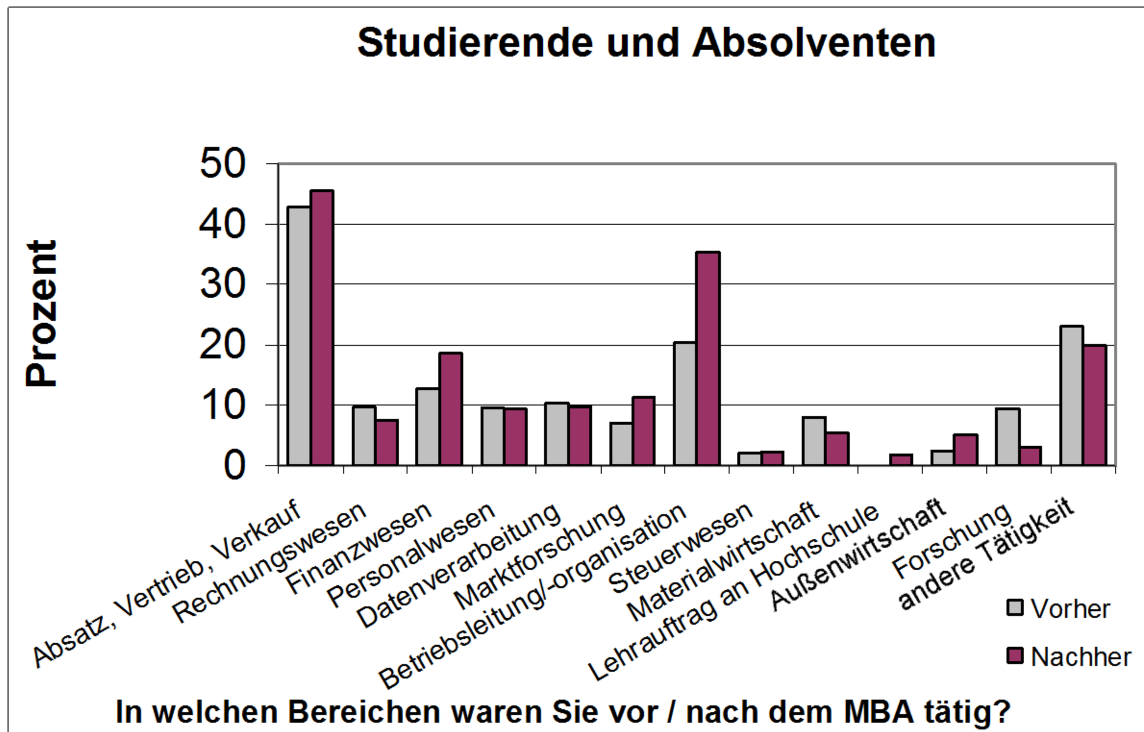


Abb.17: Tätigkeitsbereiche vor und nach dem MBA (Studierende/Absolventen)

Auf die Frage nach ihren Funktionen vor dem Studium, antworteten fast 38% der Absolventen und knapp 44% der Studenten, dass sie in leitenden Funktionen tätig waren, im Bereich Sachbearbeitung / Assistenz waren rund 14% der Absolventen und 12% der Studenten tätig. Der Anteil der Selbständigen unter den Absolventen lag bei rund fünf Prozent, zur Selbständigkeit wurden von den Studenten keine Angaben gemacht.

Nach dem Studium erwarteten über 90% der Studenten in leitenden Funktionen tätig zu sein, von den Absolventen kamen aber „nur" rund 61% in einer solchen unter.[64] Der Anteil derjenigen, die im Bereich Sachbearbeitung / Assistenz arbeiteten hat sich bei den Absolventen mit 7,9% nahezu halbiert, bei den Studierenden waren es noch 1,3%, die in diesem Bereich eine Tätigkeit anstrebten. Der Anteil der Selbständigen hat sich dagegen bei den Absolventen mit knapp 10% fast verdoppelt.

Eine Entwicklung, die auch in den USA und Großbritannien zu beobachten ist. Allgemein lässt sich feststellen, dass die Absolventen wie Studierende in der Regel nach dem Studium höherwertige Stellen im Unternehmen bekleiden bzw. einen Aufstieg erwarten. In einer 1999 unabhängig von dieser Studie durchgeführten Untersuchung bei 300 kleinen und mittleren Unternehmen im norddeutschen Raum waren die Haupteinsatzfelder für MBA-Studierende die Bereiche Marketing und Betriebs- und Organisationsleitung.

[64] Mehrfachnennungen waren möglich

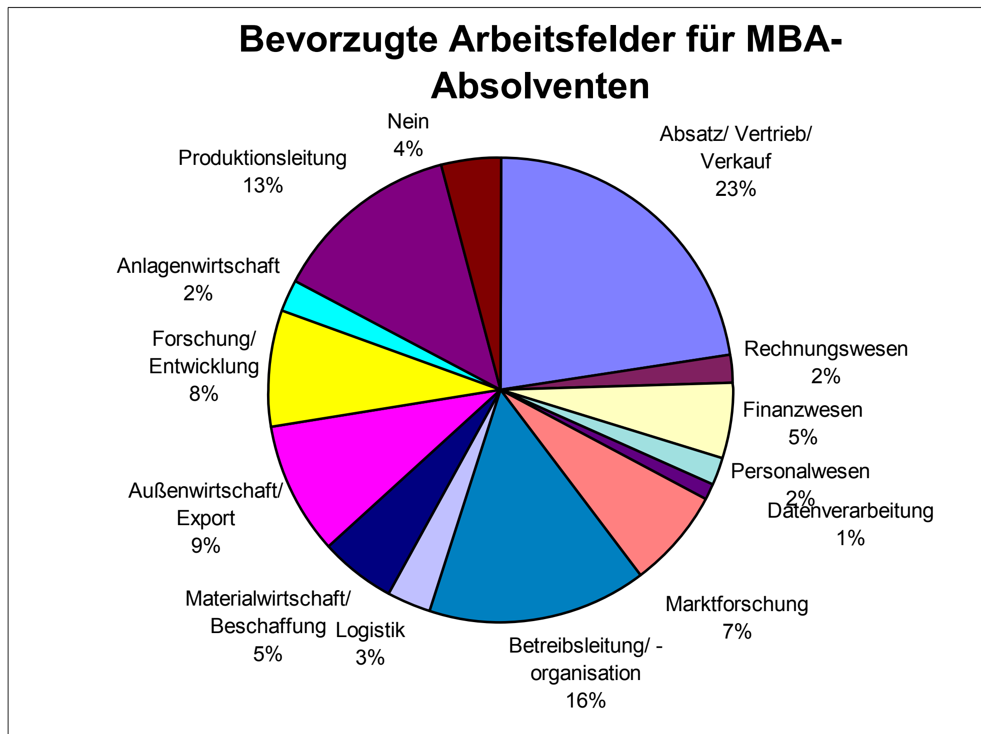


Abb.18: Bevorzugte Arbeitsfelder für MBA-Absolventen

Die Ergebnisse der FIBAA-Studie unterscheiden sich in den Einsatzschwerpunkten für MBA-Absolventen teilweise von früheren Studien. So haben sich in der 1989 durchgeführten Untersuchung der Delta Management Consultants [65] 54% der Befragten dafür ausgesprochen, dass sie MBA-Absolventen im Bereich Absatz, Vertrieb und Verkauf einsetzen würden, in der FIBAA-Studie waren es hingegen nur 26%. Andererseits gaben 49% der in der FIBAA-Studie befragten Absolventen an, nach dem MBA-Studium in diesem Bereich tätig zu sein. Der Bereich Absatz, Betrieb und Verkauf bleibt damit ein Haupteinsatzgebiet für MBAler.[66] 15% der Unternehmen in der FIBAA-Studie sahen weiterhin im Bereich Außenwirtschaft ein Einsatzgebiet für MBA-Absolventen, tatsächlich tätig darin waren aber nur 5,2% der MBA-Absolventen.

Nicht ermittelt werden konnte in dieser Studie, inwieweit deutsche MBA-Studierende und Absolventen nach dem Studium, sofern sie es im Ausland ab-

---

[65] Delta Management Consultants (Hrsg.): Fachstudie - Der MBA in der deutschen Wirtschaft, Düsseldorf, 1989

[66] Aufgrund des unterschiedlichen Aufbaus der Studien sowie der unterschiedlichen Befragungsgruppen können die Studien nicht direkt verglichen werden, einzelne Aussagen und Trends lassen sich aber so bestätigen bzw. ablesen.

solviert haben, überhaupt nach Deutschland zurückkehren[67]; sondern direkt in den Gastländern bleiben und dort eine Tätigkeit aufnehmen.

Deutschland unterscheidet sich bei den Tätigkeitsbereichen in einigen Daten[68] von der Entwicklung in Großbritannien. So liegt der Anteil des Marketing in Großbritannien erheblich unter den deutschen Werten. Nur rund 23% der Teilnehmer dort kommen aus dem Bereich Marketing. Nach dem Studium sinkt die Zahl sogar unter 20%. Aus dem Bereich Betriebsleitung kommen 17% der Studierenden. Nach dem Studium finden rund 38% hier eine Stellung. Alle anderen Bereiche stagnierten ähnlich wie in Deutschland. Nach dem Studium ist damit ein Wechsel weg von mehr funktionalen Berufsbildern hin zu „General Management" bzw. strategischen Funktionen zu beobachten, der mit der Übernahme von Positionen mit größerer Verantwortung der MBAler im Unternehmen verbunden ist.

So hat die Princeton Review 1998 anhand der Angaben von 71 US-amerikanische Universitäten festgestellt, dass rund 70% der MBA-Absolventen eine Anstellung in den Bereichen "Finance" "Consulting" und "Marketing" finden. In der Studie der Princeton Review wurden noch fünf weitere, neue Betätigungsfelder für MBA-Absolventen genannt: "General Management" mit 8,3%, "Communication" mit 4%, "Venture Capital" mit 3,8%, "Global Management" mit 3,6% und "Entrepreneurship" mit 3,15%.[69]

Die FIBAA hat die Absolventen und Studenten befragt, inwieweit sie das Unternehmen nach dem Studium gewechselt haben. 69% der Absolventen gaben an in einem Zeitraum von fünf Jahren nach dem Studium das Unternehmen gewechselt[70]zu haben. Zahlen, die sich mit anderen Untersuchungen aus den USA

---

[67] Für Frankreich scheint dies ein Problem zu sein. Der Bildungsexperte Professor Bertrand Girod de Láin äußerte während eines Gespräches am 21.02.2000 in der FIBAA, dass nach ihm vorliegenden Informationen ein Grossteil der guten französischen MBA-Absolventen von ausländischen Unternehmen abgeworben werden bzw. direkt im Ausland bleiben und damit als Leistungsträger dem französischen Arbeitsmarkt fehlen würden.

[68] Association of MBAs (Hrsg.): MBA Salary and Career Survey, London, November 1997, Seite 11

[69] Vgl.: The Princeton Review (Hrsg.): The best Business Schools (1997 und 1998 Edition), New York 1997 und 1998. Die Prozentangaben ergeben sich aus der Anzahl der Absolventen je Universität und Betätigungsfeld dividiert durch die Gesamtzahl der Angaben je Universität.

[70] Beim gleichen Arbeitgeber oder bei einem anderen Arbeitgeber tätig? Siehe auch Frage 15 der Studenten und Absolventenbefragung.

und Großbritannien decken. So stellt AMBA[71] fest, für 91% der Befragten liegt das aktuelle Hauptinteresse in der Verbesserung der Berufschancen im eigenen Unternehmen, was durch den hohen Anteil derjenigen, die nach dem Abschluss bei ihrem Arbeitgeber bleiben, deutlich wird. Über 60% der MBA-Absolventen bleiben nach dem MBA-Abschluss für mindestens ein Jahr bei ihrem bisherigen Arbeitgeber beschäftigt. Da die Mehrheit dieser Absolventen jedoch keine oder eine zu geringe Verbesserung ihrer beruflichen Position im Unternehmen erfährt (Zwei Drittel der Absolventen sind der Meinung, dass ihre Arbeitgeber sie nicht ihrem Wissens- und Ausbildungsstand entsprechend beschäftigen), wechseln in Großbritannien dann mehr als 50% der MBA-Graduierten nach etwa zwei bis drei Jahren ihren Arbeitgeber.

Die "1997 Universum MBA Study"[72] fand in diesem Zusammenhang heraus, dass 0,5% der Studierenden nach ein bis zwei Jahren, 31% nach zwei bis drei Jahren, 27% nach drei bis vier Jahren, 17% nach vier bis fünf Jahren und 20% nach fünf oder mehr Jahren vorhaben, in einen neues Arbeitsverhältnis zu wechseln.[73]

Eine Entwicklung, welche ebenfalls am Beispiel der "Harvard MBA Class of 1974 Job History" deutlich wird:[74]

Harvard MBA Class of 1974 Job History, 1975-1992:			
	1975	1984	1992
Entrepreneur	0,5%	18%	41%
Bus. Professional	55%	14%	0,7%
Manager	11%	35%	13%
Executive	0,2%	31%	39%

Abb.19: Harvard MBA Class of 1974 - Job History

Auch die von Westerwelle und Partner[75] durchgeführte Untersuchung unter Vollzeitstudenten stellt fest: „... Die Frage, ob sie nach dem Zusatzstudium zu

---

[71] Association of MBAs (Hrsg.): MBA Salary and Career Survey, London, November 1997, Seite 11

[72] Universum (Hrsg): "MBAs: What They Really Want..." -The American Graduate Survey 1998 in Fortune, March 16, 1998, im Internet unter http://www.universum.se/index2.htm

[73] Vgl.: You & Company (Hrsg.): The Future of Socially Responsible Business: MBA Students speak out. Im Internet abfragbar unter: http://www.you-company.com/survey/universum.htm

[74] Vgl.: You & Company (Hrsg.): The Future of Socially Responsible Business: MBA Students speak out. Im Internet abfragbar unter: http://www.you-company.com/survey/kotter_survey.htm

ihrem früheren Arbeitgeber zurückkehrten, verneinten 90% der MBA-Absolventen, 10% kehrten an ihren alten Einsatzort zurück. Allerdings lassen sich nationale Unterschiede ausmachen: Während von den französischen MBA-Absolventen immerhin 16% ihrem ehemaligen Arbeitgeber erhalten blieben, waren dies in Großbritannien 0%, in Deutschland und der Schweiz jeweils 5% ...“.

Harvard MBA Class of 1974 Employer Size, 1975-1992:			
	1975	1983	1992
Very Small (1-100)	7%	22%	33%
Small (101-1.000)	21%	21%	29%
Medium (1.001-10.000)	35%	26%	15%
Large 10.001+	36%	31%	23%

Abb.20: Harvard MBA Class of 1974 – Emlpoyer Size

Eine weitere Untersuchung innerhalb dieser Harvard-Studie betrifft die Größe der Betriebe, in denen o.g. Harvard-Absolventen zwischen 1975 und 1992 gearbeitet haben. Hierbei wird eine deutliche Entwicklung weg von Großbetrieben mit bis 10.000 Mitarbeitern, hin zu Kleinbetrieben mit einem bis 100 Mitarbeitern deutlich:[76]

Zu ähnlichen Ergebnissen wie die Harvard-Studien kommt eine Untersuchung von AMBA[77] zu diesem Thema. In Großbritannien steigen die meisten (60%) der MBA-Absolventen zwar in Großunternehmen ein bzw. bleiben in ihrem Unternehmen. Im Laufe der Jahre bleiben sie aber nicht bei ihrem Arbeitgeber, sondern wechseln von größeren zu kleineren Unternehmen. Die Ursache hierfür - so AMBA - kann der Wunsch sein, die neu erlernten Fähigkeiten für das Management in ihrem vollen Ausmaß anwenden zu können. Dies wird durch die kleinere Führungsebene unterstützt, mit der größere Verantwortung und mehr Möglichkeiten für strategische Entscheidungen verbunden sind. Darüber, in-

[75] Westerwelle und Partner (Hrsg.): „Was bringt der MBA wirklich ?" Eine Studie unter europäischen High Potentials, Hamburg, 1993 im Internet unter: http://www.westerwelle.de/westerwelle/studien/homepage.htm

[76] Vgl.: You & Company (Hrsg.): The Future of Socially Responsible Business: MBA Students speak out. Im Internet abfragbar unter: http://www.you-company.com/survey/kotter_survey.htm

[77] Association of MBAs (Hrsg.): MBA Salary and Career Survey, London, November 1997

wieweit in Zukunft aus den US-amerikanischen und britischen Studien Parallelen für Deutschland gezogen werden können, lassen sich nur Vermutungen anstellen.

4 Ergebnisse der Anbieterbefragung in Deutschland:

4.1 Allgemeine Kriterien der Befragung

In den USA und Europa wurden aus Kostengründen (z.B. Porto) nicht alle Programmanbieter in die Untersuchung einbezogen. Es fand eine Beschränkung auf die Anbieter statt, die nach traditionellen und etablierten Rankings von den Zeitschriften „Newsweek“, „Princeton Review“ und „Barron´s“ als die TOP 50 der amerikanischen und europäischen Business Schools ausgewählt wurden. Desweiteren wurden alle Business Schools mit deutschen Alumni-Vereinigungen und die Business Schools, die in Deutschland intensiv werben, in die Untersuchung einbezogen.

In Deutschland selber wurden insgesamt 81 Anbieter (Stand Frühjahr 1999) angeschrieben. Dafür wurden 1997 bis 1999 Zeitungen, Zeitschriften und Messen systematisch ausgewertet, darüber hinaus wurde regelmäßig im Internet recherchiert. Die Bandbreite der Anbieter reichte von seit Jahren fest etablierten Programmen über Programme in Planung bis hin zu Programmen, die eindeutig dem Titelhandel zuzuordnen sind. Insgesamt haben von den angeschriebenen Anbietern 31 in auswertbarer Form geantwortet.

Neun Anbieter (darunter auch staatliche Hochschulen) teilten uns mit, dass sie noch nicht einen MBA bzw. keinen MBA mehr anbieten. Drei Anbieter teilten mit, dass die Datenbeschaffung für sie zu aufwendig sei.[78] Ein Anbieter informierte, dass er selbst eine Studie zu diesem Thema plane und uns deshalb die Daten nicht übermitteln wolle. Nicht zustellbar waren fünf Fragebögen.

Fasst man die Aussagen der Deutschen Business Schools zu ihren Programmen zusammen, so liegt die Dauer der Programme in Deutschland im Durchschnitt bei rund 22 Monaten, mit einer Bandbereite von 11 bis 48 Monaten. Die Gesamtstundenzahl eines Programms beträgt durchschnittlich 832 Stunden, wobei die Anbieter Zahlen von 103 bis 2.734 Stunden angaben.

[78] Bedauerlicherweise zählen dazu die beiden Anbieter, die von sich jeweils behaupten, der größte Anbieter in Deutschland mit weit über 200 Studierenden zu sein. Aus dem Ausland haben wir drei Fragebögen als nicht zustellbar zurück erhalten, eine Business School konnte nicht antworten, da sie ihr Programm, entgegen früheren Planungen, erst im Jahr 2000 beginnt.

Insgesamt betrug der auswertbare Rücklauf aus Deutschland und dem Ausland 18,3% (vgl. Tabelle).[79]

Anbieter von MBA Programmen	Insgesamt angeschrieben:	Rückmeldungen nicht auswertbar:	Rückmeldungen auswertbar:	Rückmeldungen auswertbar in %:
Deutschland	81	18	31	38,27%
Österreich	9	1	4	44,44%
Schweiz	30	3	7	23,33%
United Kingdom	40		6	15,00%
Rest Europa	71		8	11,26%
USA	153		15	9,8%
	388	22	71	18,3%

Abb.21:Rückmeldungen der Anbieterbefragung

Im Mittelwert beinhalten die Programme 508 class contact hours. In den USA und Großbritannien sind ebenfalls 508 Stunden im Mittel üblich, (Angaben in class contact hours[80]) mit einer Marge von 62 bis 1562. Studienschwerpunkt in Deutschland wie im anglo-amerikanischen Raum ist das General Management.

Deutsche MBA-Programme bewegen sich im international üblichen Rahmen und im Rahmen der 400 class contact hours, die vom European Quality Link – einer Vereinigung der nationalen Qualitätssicherer für MBA-Programme - gesetzten Normen. Die Standardsprache ist Englisch, 28 der 31 Programme beinhalten Englisch als Unterrichtssprache, im Durchschnitt liegt der englische Sprachanteil bei rund 69%. Der englische Sprachanteil variiert mit fünf bis 100% allerdings erheblich. Daneben ist Deutsch eine weitere wichtige Unter-

[79] Aufgrund von Erfahrungswerten sind wir im Untersuchungszeitraum Frühjahr 1999 davon ausgegangen, dass von den angeschriebenen 81 deutschen Anbietern nur rund 40 Programmanbieter überhaupt den Fragebogen beantworten können. Vor diesem Hintergrund erreicht die Rücklaufquote bei der Befragung von Business Schools einen erfreulich hohen Prozentsatz. Erfahrungsgemäß bieten viele Anbieter schon in der Planungsphase ihren MBA in Zeitungen, Zeitschriften etc. an, oftmals ist es dann aber ungewiss, ob das Programm überhaupt zustande kommt. Andere Anbieter, die per Anzeigen um Studenten warben, existieren in den USA überhaupt nicht. Es hat in Deutschland bereits Verfahren wegen missbräuchlichen Titelhandels gegeben.

[80] Unter Class Contact Hours versteht man Unterrichtsstunden unter Anleitung bzw. Anwesenheit eines Lehrenden.

richtssprache, 17 der 31 Programme unterrichten auch in Deutsch, der durchschnittliche Anteil liegt bei 48%. Zehn Business Schools haben eine oder mehrere weitere Sprachen in ihrem Programm.

4.2 Offizielle Anerkennung der Anbieter in Deutschland

Bei der Frage nach der offiziellen Anerkennung taten sich viele Hochschulen schwer. Entweder verwiesen die Anbieter darauf hin, dass sie die Anerkennung als Hochschule des jeweiligen Bundeslandes hätten, andere Anbieter, die in Kooperation mit ausländischen Hochschulen arbeiteten, gingen davon aus, dass durch die Äquivalenzabkommen die Titelführung für die Studierenden in Deutschland geregelt sei und damit eine Anerkennung vorliege. Diese Meinung vertraten bei Nachfragen auch die meisten ausländischen Hochschulen.

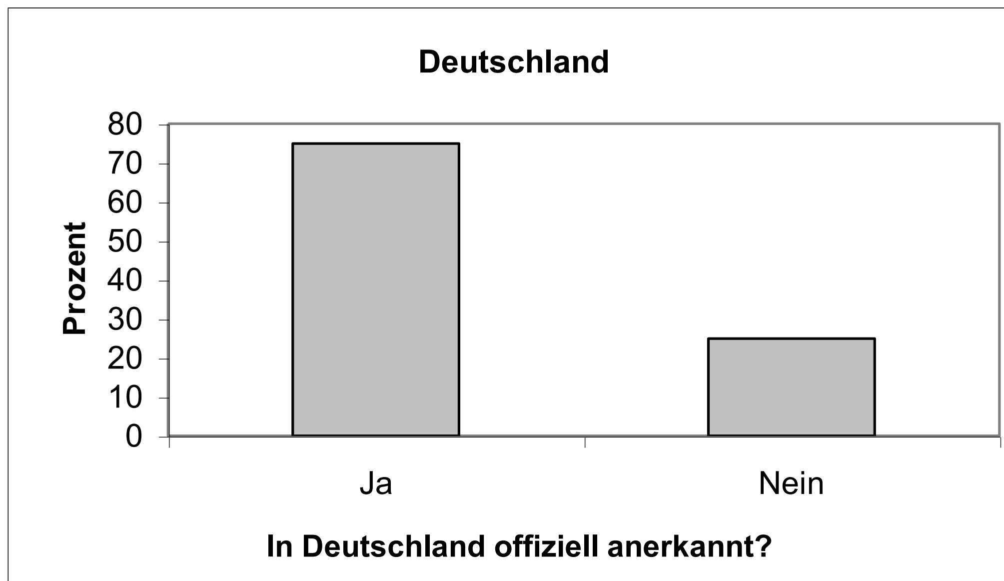


Abb.22: Anerkennung des Anbieters in Deutschland (deutsche Anbieter)

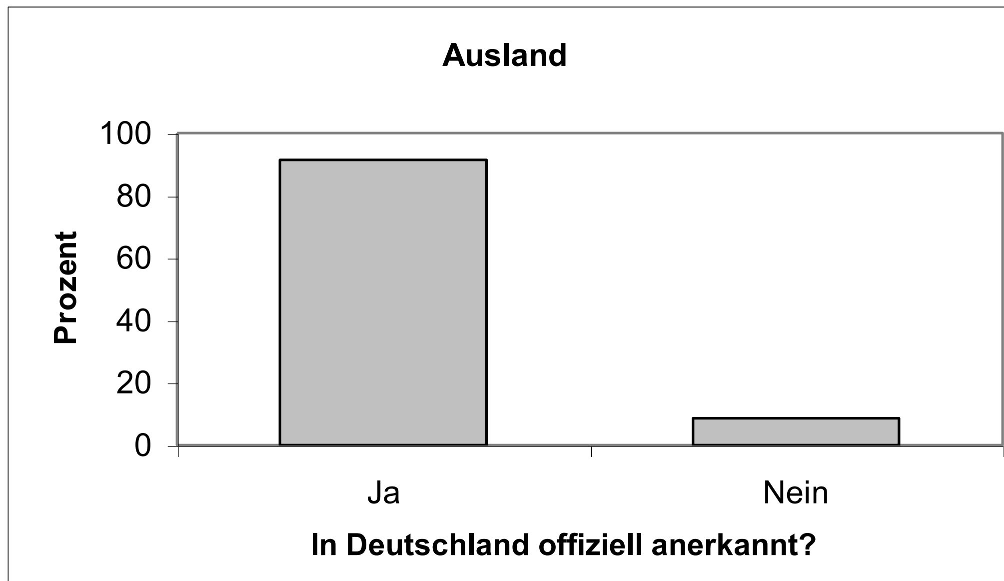


Abb.23: Anerkennung des Anbieters in Deutschland (ausländische Anbieter)

4.3 Ausländische Kooperationspartner

Auffällig ist die hohe Zahl der ausländischen Kooperationspartner bei den deutschen Anbietern, die einen MBA anbieten. Nach Angaben der Hochschulen hängt dies oft mit der Titelvergabe im Ausland und den meist nachgeschalteten Anträgen auf Genehmigung der Titelführung in Deutschland zusammen. Dabei sind die wichtigsten Kooperationspartner Großbritannien und die USA. Wobei gerade die US-amerikanischen Business Schools in den letzten zwei Jahren ihr Marktpotential in Deutschland erheblich ausgeweitet haben und gezielt Hochschulen in Deutschland ansprechen.

So hat z.B. die Pfeiffer University[81] aus North Carolina innerhalb von zwei Jahren sechs Kooperationen mit deutschen Fachhochschulen gegründet, die MBA-Programme anbieten wollen bzw. Studierende in die USA schicken wollen. Weitere Hochschulen, die innerhalb der letzten zwei Jahre ihren Weg nach Deutschland gefunden haben sind z.B. Northwestern University, Duke University, Rice University, University of Pittsburgh, Phoenix University, Amos Tuck University, etc. In den USA selber ist in der Literatur über Business Schools eine vermehrte Diskussion über die mangelnde Internationalität der meisten US-Hochschulen festzustellen. Neben Fremdsprachen ist auch die aktive Nutzung

---

[81] Die Hochschule ist selbst in den USA kaum bekannt und wird von der Fachliteratur als „non selective“ angesehen. Auch eine Akkreditierung liegt nicht vor. Die Hochschule hat enge Verbindungen zu deutschen Unternehmen in North Carolina geknüpft.

von Auslandsverbindungen ein Kriterium in der Diskussion. Nur wenige Hochschulen setzen die globalen Perspektiven in ihrem Programm so um, wie beispielsweise die Stanford Graduate School of Business, die heute das Vierfache an international ausgerichteten Kursen anbietet, als noch vor zehn Jahren.[82] Die meisten US-amerikanischen MBA-Anbieter dagegen scheinen den Anschluss an internationale Standards weiterhin zu verpassen. Die Möglichkeiten des Fremdsprachenunterrichts[83] oder einen Teil des Studiums im Ausland bei Kooperationspartnern zu verbringen, werden in den USA von nur wenigen MBA-Anbietern genutzt. Ursächlich dafür ist sicherlich auch, dass die von US-Amerikanern außerhalb der USA erworbenen Credit Points nicht als Studienleistungen anerkannt werden.

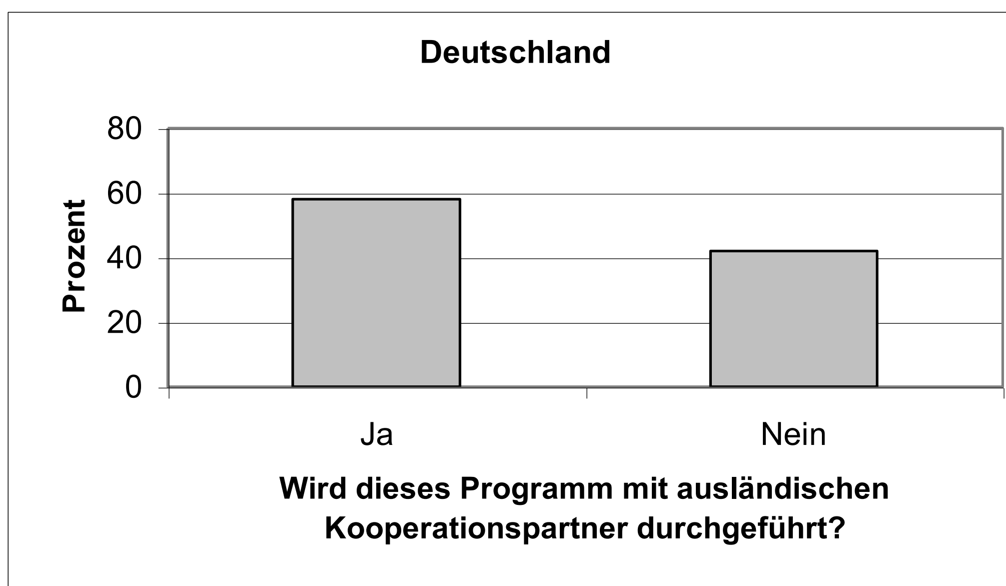


Abb.24: Ausländische Kooperationspartner (deutsche Anbieter)

[82] Vgl.: Peterson´s (Hrsg.): MBA Distance Learning Programs. The Hottest New Way to Earn a Braduate Business Degree, Princeton, New Jersey 1999, S. 21.

[83] Als ein Beispiel dafür ist eine 1994 durchgeführte Umfrage unter Direktoren US-amerikanischer MBA-Programme zu sehen.[83] Ziel der Umfrage war es u.a., das Angebot von Fremdsprachenkursen in MBA-Programmen darzustellen. Das Erlernen einer oder mehrerer Fremdsprachen wird dabei als ein Indiz für eine global-orientierte Weiterbildung gesehen. Von den 109 Befragten antworteten 69 Direktoren, was einen Rücklauf von 63% bedeutet. Ganze 29% der antwortenden Direktoren gaben an, Fremdsprachenkurse im Rahmen ihrer MBA-Programme anzubieten. 55% der Antwortenden gaben an, entweder einen Abschluss als “Master in International Business”, oder aber einen Programm-Schwerpunkt im Bereich “International Business” anzubieten. Allerdings boten lediglich 39% dieser Programmanbieter ihren Studenten auch Fremdsprachenkurse an. Bei keinem der Programmanbieter galten Fremdsprachenkurse als Pflichtkurse.

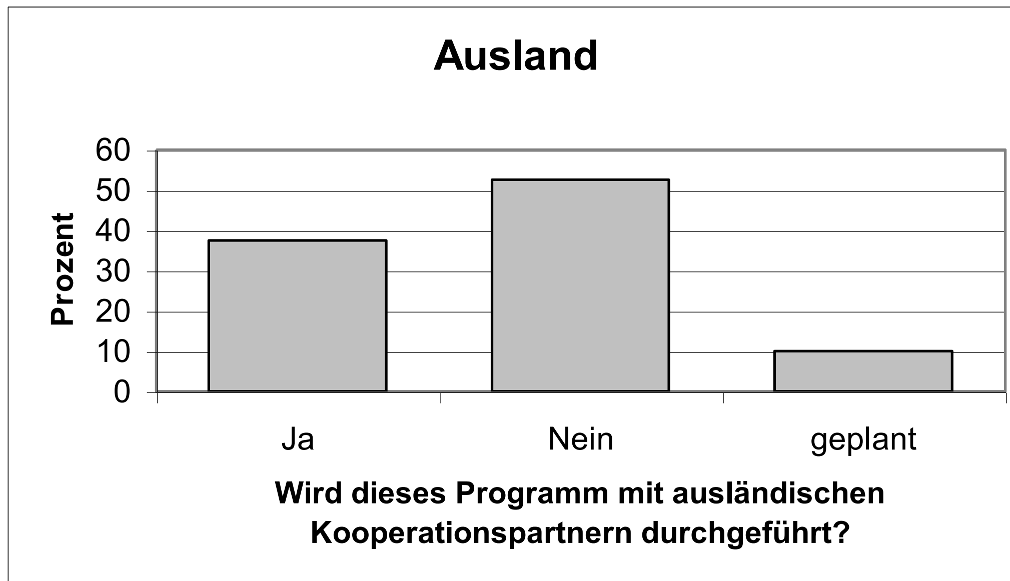


Abb.25: Ausländische Kooperationspartner (ausländische Anbieter)

4.4 Programmdurchführung

Überraschend ist die hohe Zahl von Programmanbietern in Deutschland, die vierteljährlich einen Programmstart anbieten, neun Anbieter gaben dies an. Die Auswertung der Fragebögen ergab, dass es sich dabei hauptsächlich um Anbieter von Fernstudienprogrammen oder modular aufgebauten Programmen handelt, die einen Einstieg in das laufende Programm an beliebiger Stelle ermöglichen. Fünf Business Schools in Deutschland starten halbjährig und 16 Anbieter jährlich. Ein Anbieter beantwortete die Frage nicht.

Im Ausland ist bei den Vollzeitprogrammen und bei den Teilzeitprogrammen dagegen der jährliche Pogrammstart im September/Oktober üblich. Die Fernstudienanbieter und die Modular aufgebauten Programme ermöglichen dagegen oft einen flexiblen Start.[84]

[84] Aufgrund des geringen Rücklaufes aus dem Ausland wurde zusätzlich in: The Economist Intelligence Unit (Hrsg.): Which MBA? A critical Guide to the World´s best Programmes, London, New York, Hong Kong 1998 und Peterson´s (Hrsg.): Peterson´s Guide to MBA Programs 1999, Princeton, New Jersey 1998 nach dem Beginn des Programmstarts recherchiert.

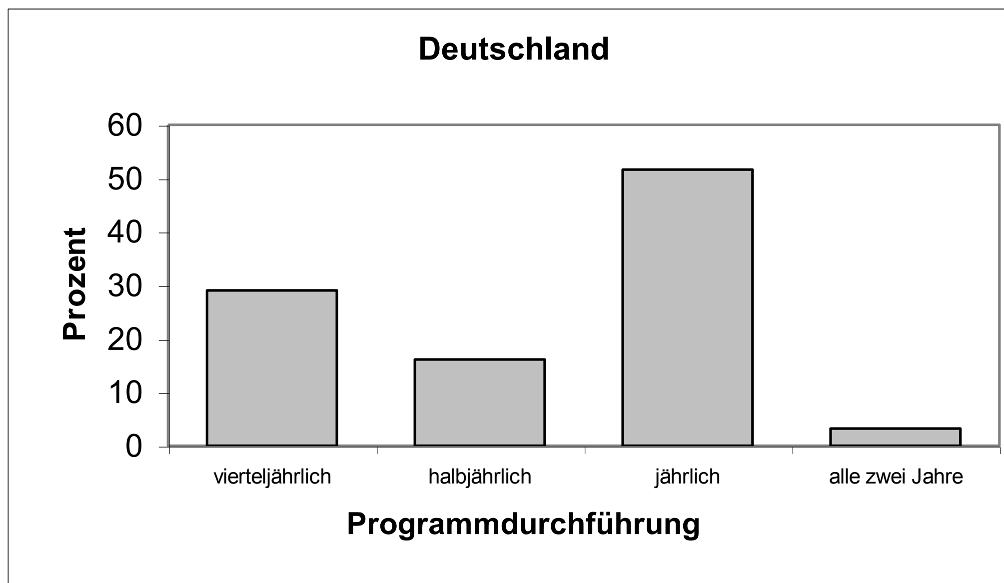


Abb.26: Programmdurchführung (Deutschland)

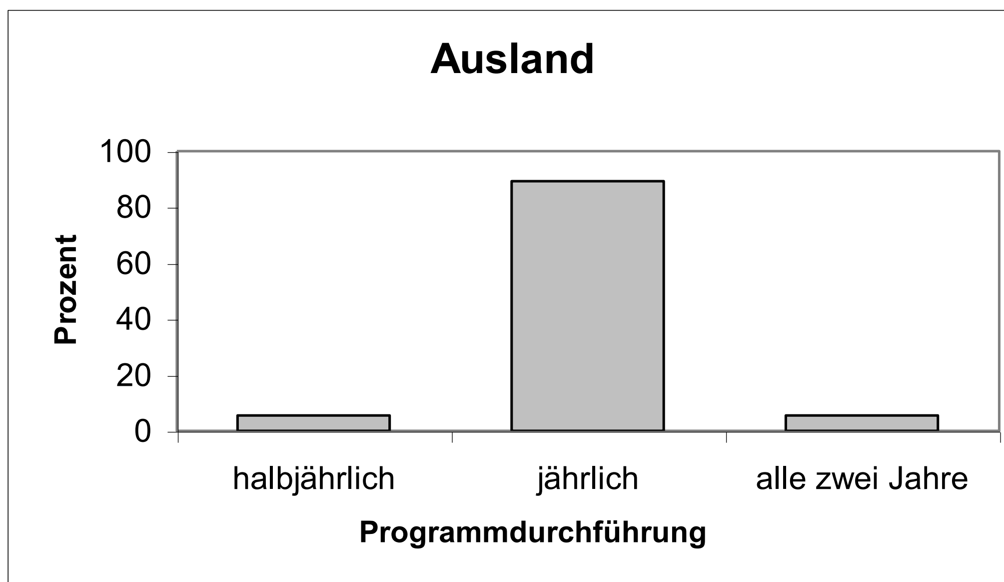


Abb.27: Programmdurchführung (Ausland)

4.5 Erstmalige Durchführung dieses Programms

Bei der Frage nach dem Zeitpunkt des Programmstarts, wird die rasante Entwicklung, die der MBA in Deutschland in den letzten zwei Jahren genommen hat, deutlich. Knapp Dreiviertel der Programme sind nach 1996 entstanden.[85] Dies wird auch durch die Arbeit der FIBAA bestätigt.

Birgit Giesen geht davon aus, dass es im Jahr 1993 rund 20 Möglichkeiten gab, einen MBA-Abschluss an privaten, inländischen und ausländischen Anbietern wie an staatlichen Hochschulen zu erwerben.[86] Die Journalistin Bärbel Schwertfeger geht dagegen von 15 MBA-Angeboten im Jahr 1994 aus.[87] Im Anhang der Zusammenfassung ist eine Übersicht mit rund 80 deutschen Anbietern (Stand: Februar 2000) beigefügt.

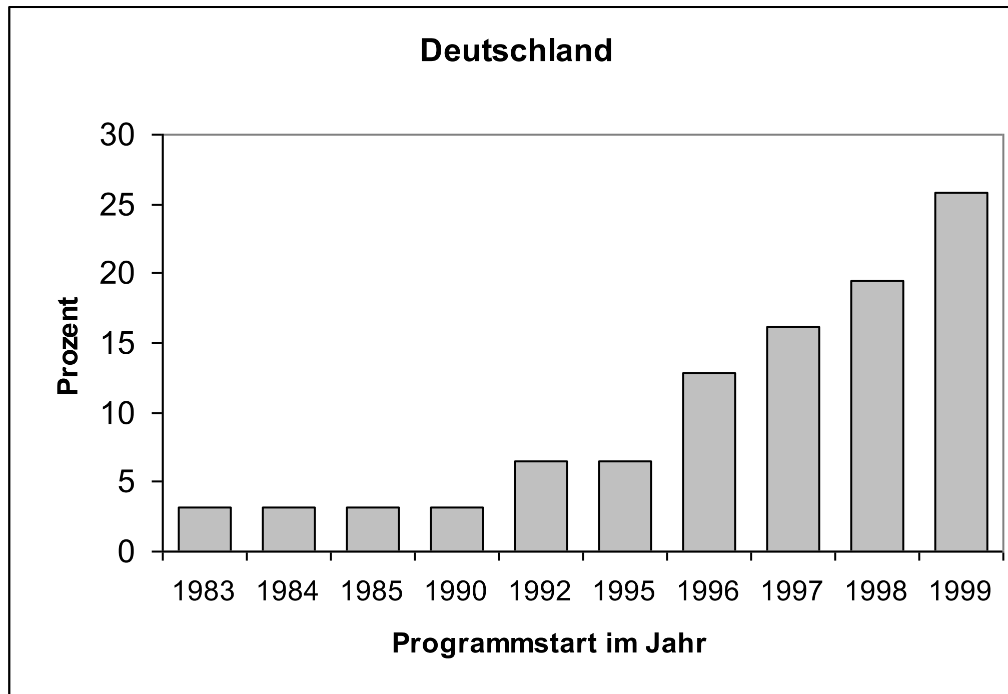


Abb.28: Programmstarts in den Jahren 1983-1999 (Deutschland)

---

[85] Siehe Anhang mit Übersicht von rund 80 deutschen Anbietern (Stand: Februar 2000)

[86] Vgl.: Giesen, Birgit: Europäische Studiengänge und MBA-Programme in Europa Joerg E. Staufenbiel. Inst. für Berufs- und Ausbildungsplanung, Köln, 1993, S. 194

[87] Vgl.: Bärbel, Schwertfeger: Der Master of Business Administration füllt eine Lücke im Bildungsangebot, in: FAZ (Hg.):Der MBA in Europa, Frankfurt, ohne Jahresangabe, S. 6f

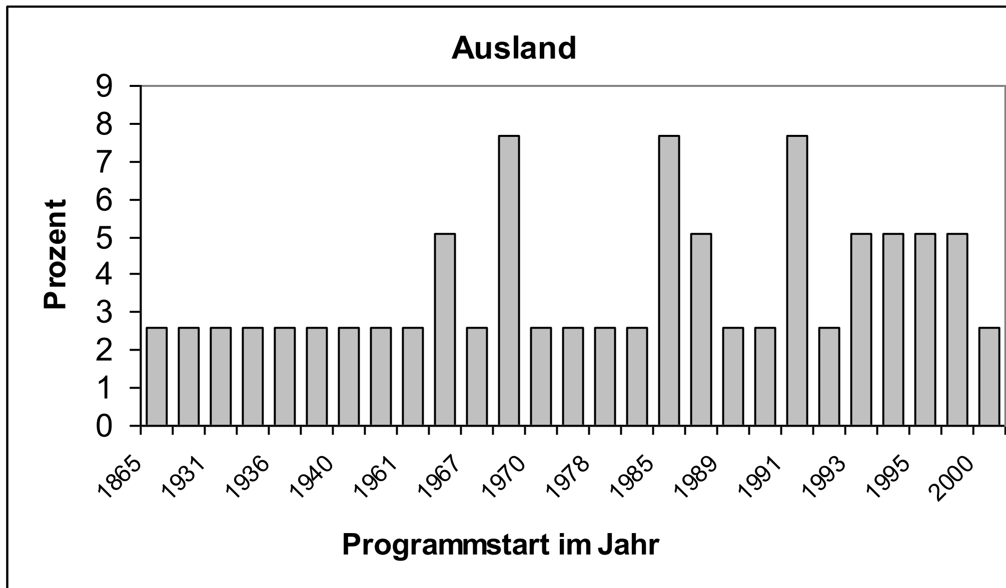


Abb.29: Programmstarts in den Jahren 1985-2000 (Ausland)

In den USA ist die Entwicklung des MBA in mehreren Schüben verlaufen. Das „Goldene Zeitalter“[88] des MBA setzt aber erst Mitte der 70er Jahre in den USA ein. In den 70er Jahren erwarben mehr Studierende einen MBA Grad als in den 60 Jahren davor. Auch die Zahl der Anbieter stieg sprunghaft. Gab es 1900 ca. 5 Anbieter in den US, waren es 1922 schon rund 150 Anbieter.

Zwischen 1950 und 1975 wurden 500 neue Anbieter[89] auf dem MBA Markt gezählt. Ab 1975 entstanden jährlich 30 bis 50 neue Programme. Die meisten als Derivate vorhandener Programme. Ende der 80er Jahre war der Boom der Programme in den USA vorerst vorbei. Die Zahl stagnierte bei 750 bis 800 Anbietern. Im Jahr 2000 werden in den USA rund 900 MBA-Anbieter gezählt.

4.6 Dozentenstruktur im beschriebenen Programm

Die Struktur des Lehrkörpers sieht folgendermaßen aus: Durchschnittlich stehen einer Schule 31 Dozenten zu Verfügung, mit einer Bandbereite von 6 bis 108 Dozenten. Davon sind bei den befragten Hochschulen durchschnittlich 10 hauptamtlich und 18 nebenamtlich angestellt. Im Ausland besteht ein Verhältnis von 2/3 Wissenschaftlern zu 1/3 Praktikern innerhalb des Lehrkörpers. Für Deutschland ergab die FIBAA-Studie ein Verhältnis von ungefähr 50/50, mit

---

[88] Vgl.: Carter A. Daniel: MBA - The first Century, University Press, London, 1998 S. 196ff
[89] Vgl.: Carter A. Daniel: MBA - The first Century, University Press, London, 1998 S. 71 und S 196 und S. 242

einem leichten Überhang bei den Praktikern. Für Großbritannien und die USA konnten in der Literatur keine Zahlen ermittelt werden. Interessant für Deutschland ist weiterhin, dass bei vielen Anbietern überwiegend ausländische Lehrkräfte zum Einsatz kommen. Die derzeit 25 Professoren der Gisma (German International Graduate School of Management and Administration) kommen, bis auf einen Deutschen, von der Purdue Universität, einer Wirtschaftsschule in den USA. Von dort wurden auch die Studienpläne übernommen. Ähnliches gilt anscheinend auch für die bekannte Hochschule für Unternehmensführung WHU[90] in Koblenz.

4.7 Anzahl der Studierenden

Die Anzahl der Studierenden wurde von den Anbietern in einer Bandbreite von 10 bis zu 150 Studierenden angegeben. Der Durchschnitt in Deutschland beträgt damit 38 Studierende. Im Ausland gaben einige Anbieter an bis zu 1000 Studierende in ihren MBA-Programmen zu haben. Der Durchschnitt dort betrug 219 Studierende. Wertet man die MBA-Literatur[91] zu diesem Thema aus, so lassen sich die MBA-Anbietern in drei Gruppen einteilen. Zur ersten Gruppe gehört die überwiegende Zahl der Anbieter, ihre Jahrgänge umfassen eine relative kleine Gruppe von bis zu ca. 35 Studierenden. Dann eine Gruppe, wo um die 200 bis 500 Studierenden im Programm eingeschrieben sind, und anschließend eine kleine Gruppe von Business Schools mit 700 bis 1000 Studierenden.

[90] ... Tatsächlich hat Deutschland nicht ein einziges etabliertes MBA-Programm zu bieten ... An den Schulen, die sich endlich an dieses Diplom heranwagen, fehlt zum Beispiel die Alumni-Netze ... die Dozenten haben sich (für diese Art der Ausbildung) noch nicht bewährt, fortschrittliche Lehrmethoden müssen erst noch entwickelt werden... praktisch stellen die jetzt beginnenden MBA-Programme noch keine ernstzunehmende Konkurrenz für ihre ausländischen Gegenstücke dar. ... ... Ein WHU-Sprecher bestätigt auf Nachfrage, dass „es in Deutschland zu wenig Dozenten gibt, die in der Lage sind, interaktiv und strategische MBA-Klassen zu unterrichten. Deswegen müssen wir uns hierzu einen internationalen Partner suchen.“ ... in: Cox William H.: Die besten MBA-Programme in Europa, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt, 2000 S. 38/39

[91] Association of MBAs (Hrsg.): The Association of MBA´s Guide to Business Schools 1997/98, 13. Aufl., London, 1997 und Peterson´s (Hrsg.): Peterson´s Guide to MBA Programs 1998. A Comprehensive Directory of Graduate Business Education at U.S., Canadian, and International Business Schools, Princeton, 1997 und Birkerstaffe Georg: Which MBA, Tenth edition, The Economist Intellegence Unit, London,199 Birkerstaffe, Georg; The Economist Intelligence Unit (Hrsg.): Which MBA?, Tenth edition, A critical Guide to the World´s best Programmes, London, New York, Hong Kong 1998

4.8 Träger des Programms

Programmträger sind in Deutschland mit 60% in hohem Maße Fachhochschulen[92], die augenscheinlich ein großes Interesse an der Aufnahme von Master-Studiengängen haben. Auch bei den privaten, wirtschaftswissenschaftlichen Bildungsinstitutionen ist mit 23% ebenfalls ein großes Interesse am MBA zu beobachten. Die Universitäten in Deutschland dagegen sind mit 17% zur Zeit noch eher zögerlich bei der Einrichtung von MBA-Studiengängen.

Derzeit lässt sich an den Universitäten und einigen Fachhochschulen auch die Tendenz erkennen, eher Master of Science bzw. Master of Arts Studiengänge anzubieten[93], die einen stärkeren Theoriebezug aufweisen sollen.

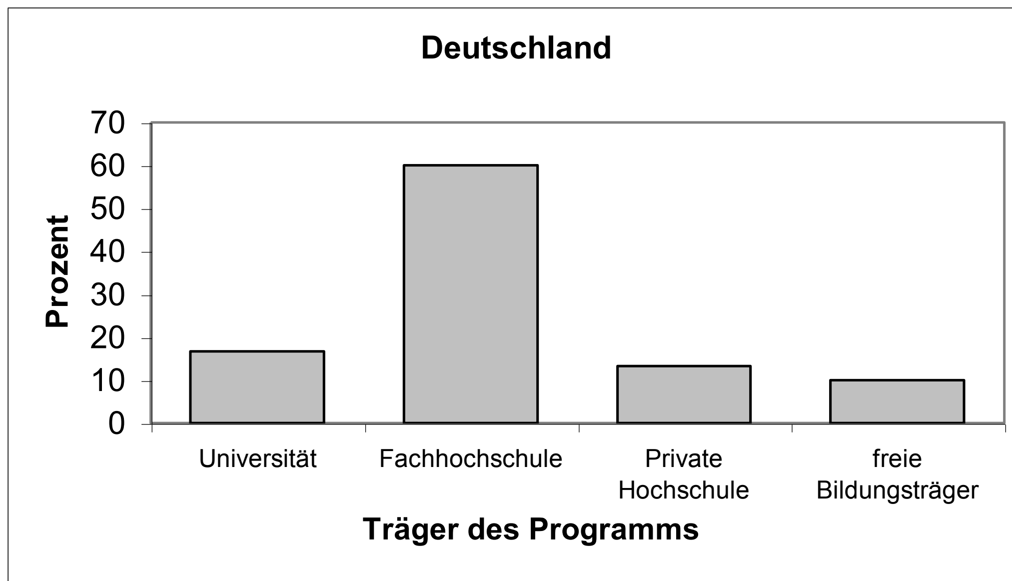


Abb.30: Programmträger (Deutschland)

[92] Bezogen auf die Untersuchung der FIBAA und den Rücklauf aus den befragten Anbietern. Vergleicht man die Zahlen mit den Anbietern in Deutschland (Frühjahr 2000, sieh Anhang) dann sind rund 40% private Anbieter und ausländische Hochschulen weitere ca. 40 % Fachhochschulen und private Fachhochschulen sowie ca. 20 % Universitäten.

[93] Nach den Vorgaben des HRG sind im Bereich der theorieorientierten, wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge eigentlich nur Master of Arts Studiengänge möglich. Vergleiche: Abschlüsse und Abschlussbezeichnungen, in: Beschluss der Kultusministerkonferenz, Bonn, 5. März 1999 Strukturvorgaben für die Einführung von Bachelor-/Bakkalaureus- und Master-/Magisterstudiengängen

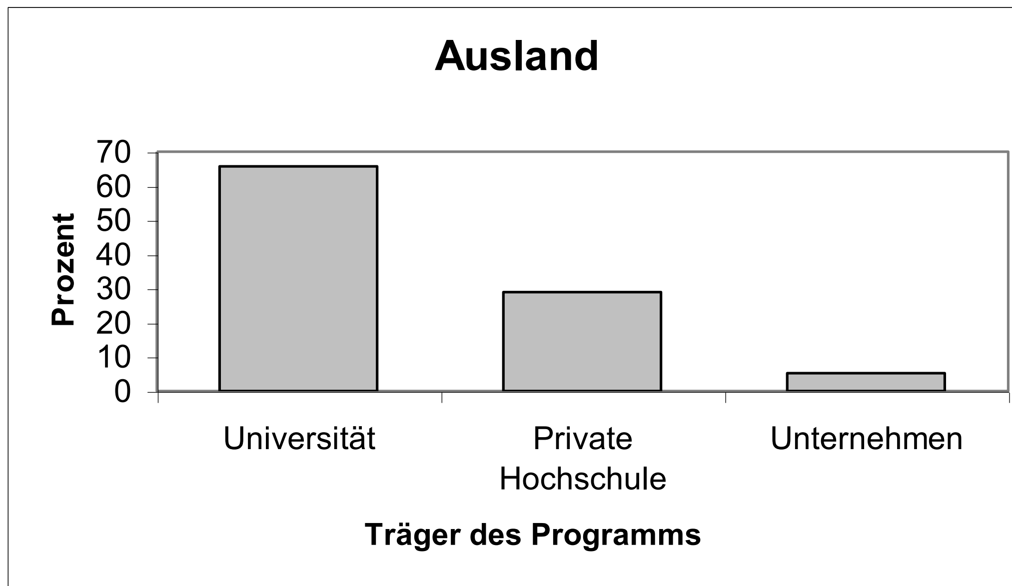


Abb.31: Programmträger (Ausland)

4.9 Eigener Placement-Service und eigene Absolventen-Vereinigung

Zur Unterstützung der Studierenden bei der Arbeitssuche haben viele Anbieter mittlerweile eigene Placement-Services eingerichtet.

Dieser Service ist im Ausland üblich, knapp 80% der Hochschulen bieten ihn dort ihren Studierenden an, bei fünf Prozent befindet er sich in der Planung. In Deutschland haben erst 31% der Anbieter einen Placement-Service eingerichtet, er wird aber von 38% geplant, d.h. auch hier findet eine Annäherung an das international übliche Angebot statt. Placement Services sind in der Regel bei Vollzeitprogrammen üblich. Bei Teilzeitprogrammen existiert diese Unterstützung selten. Es ist auch nicht im Interesse der Unternehmen, die Mitarbeiter in diese Teilzeitprogramme schicken, dass die Führungskräfte abgeworben werden, so die Auswertung der Interviews mit Unternehmensvertretern. In den USA ist zur Zeit ein Trend zu beobachten[94], dass auch in Teilzeitprogrammen vermehrt Studierende abgeworben werden.

[94] Vgl.: Schneider, Mica: Part-Time MBAs Get New Respect — and Better Jobs BEST B-SCHOOLS B-School News, Business Week Online, May 25, 2000 im Internet unter http://www.businessweek.com/bschools/bschnews.htm

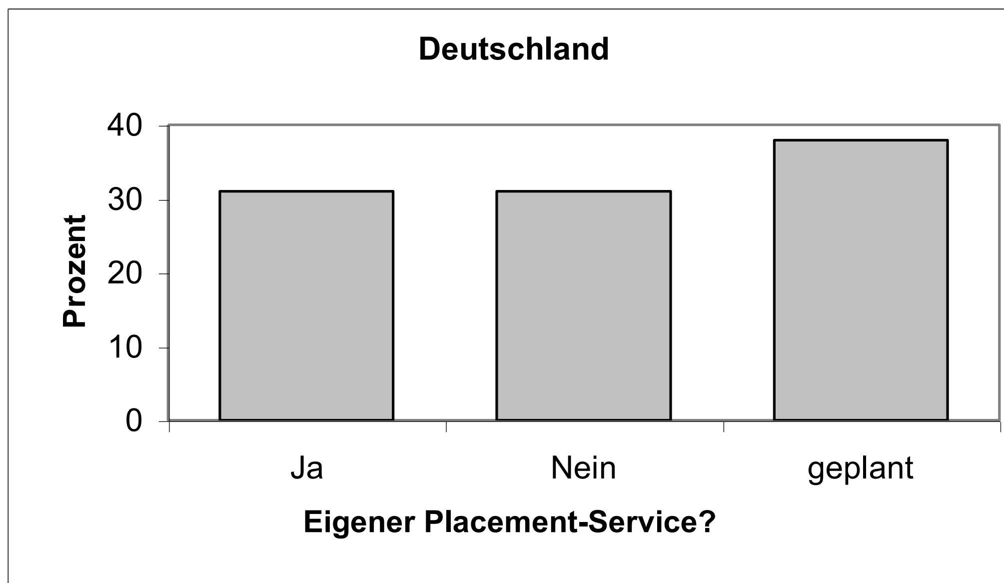


Abb.32: Eigener Placement-Service (Deutschland)

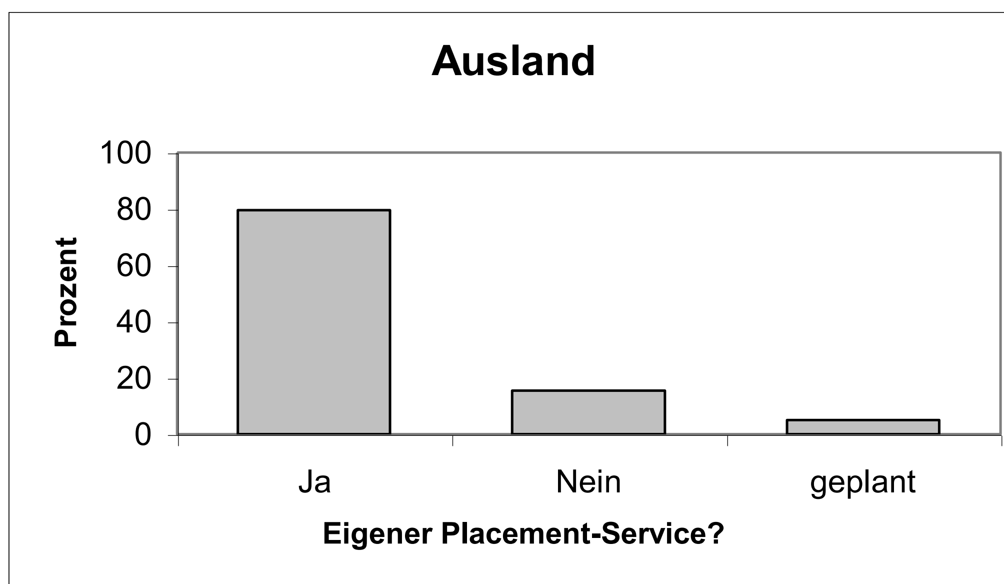


Abb.33: Eigener Placement-Service (Ausland)

Neben dem Placement-Service existieren bei vielen Anbietern eigene Absolventen-Vereinigungen[95]. Über die Hälfte (55%) der deutschen Anbieter gab an, eigene Absolventenvereinigungen zu haben, bei 41% ist eine solche in Planung

---

[95] In den USA ist als neuer Trend bei den Absolventenvereinigungen zu beobachten, dass vermehrt Ehemalige mit Venture Capital Studierende ihrer Hochschule bei der Gründung einer eigenen Firma unterstützen. Mittlerweile soll es an die 40 dieser „UniversityAngels“ Vereinigungen in den USA geben, so die Business Week-Online. In Europa ist dieser Trend noch nicht zu beobachten.

und nur vier Prozent geben an, weder eine Absolventenvereinigung zu haben noch zu planen.

Ein Großteil (79%) der ausländischen Business Schools verfügt bereits über eigene Absolventenvereinigungen, nur acht Prozent geben an, keine eigene Absolventenvereinigung zu haben und bei 13% ist eine solche in Planung.

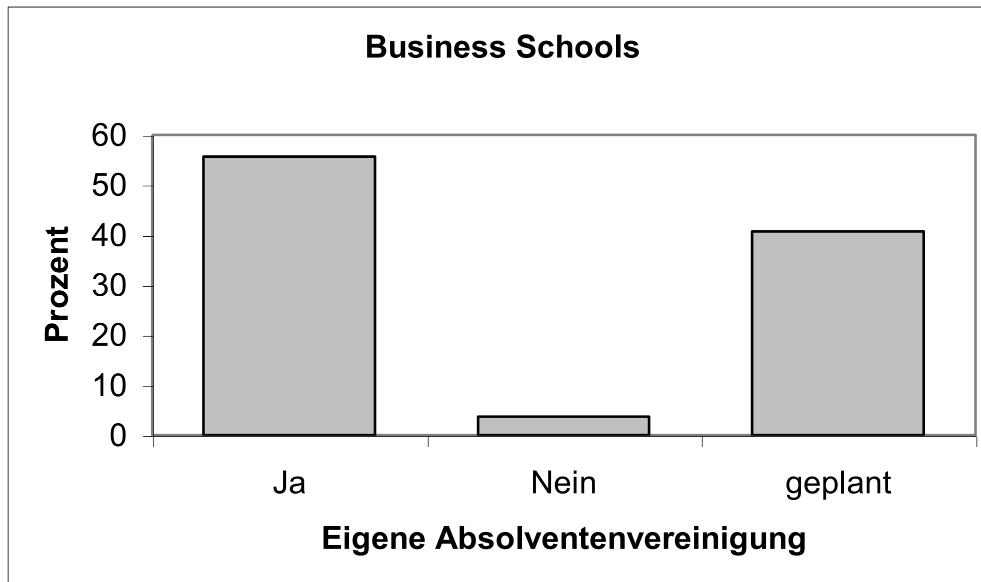


Abb.34: Eigene Absolventenvereinigung (Deutschland)

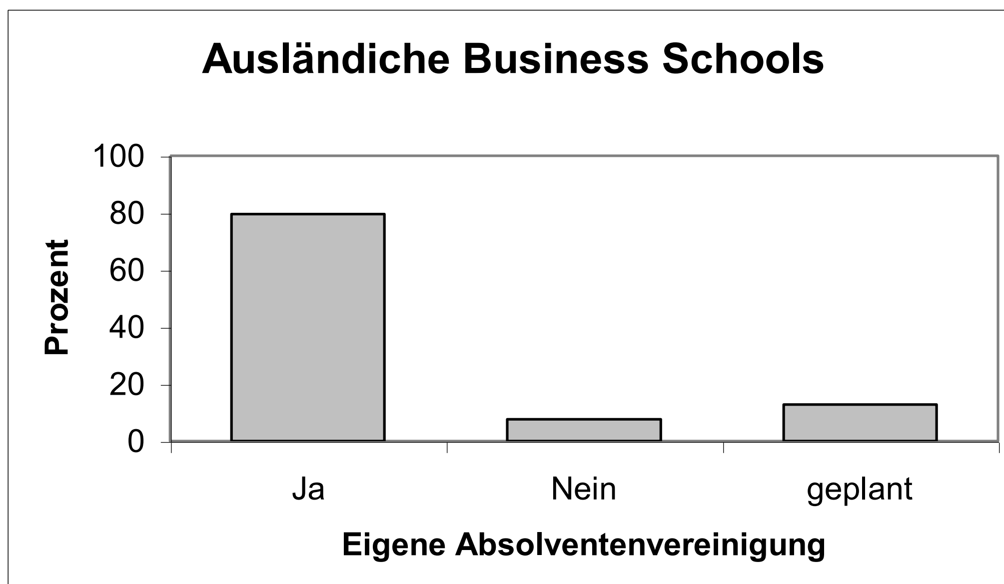


Abb.35: Eigene Absolventenvereinigung (Ausland)

4.10 Programm-Evaluation und Qualitätssicherung

Die interne Programm-Evaluation durch die Studierenden wird im In- und Ausland gleichermaßen groß geschrieben. MBA-Anbieter und die Lehrkräfte lassen sich in Deutschland zu rund 95% von den Studierenden evaluieren.

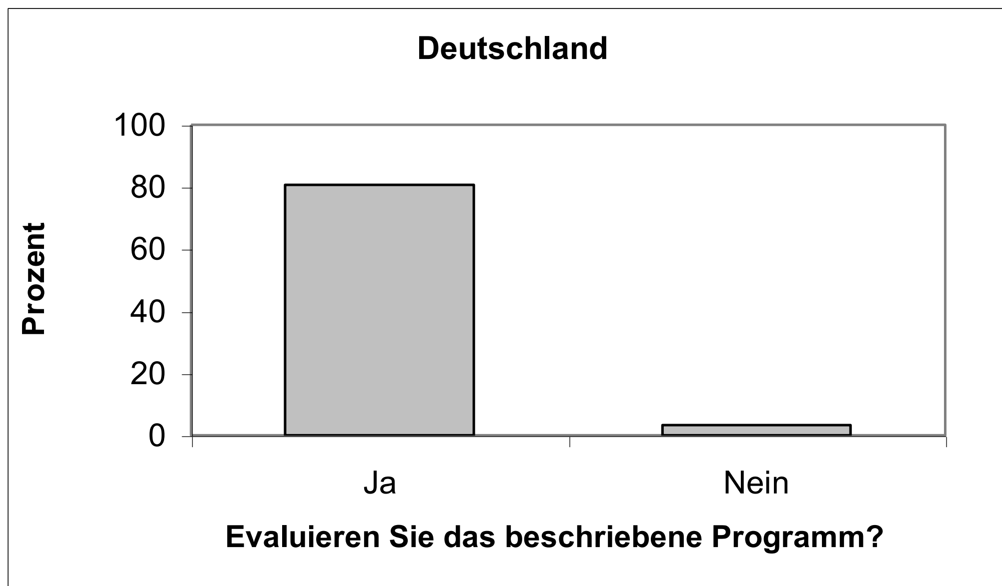


Abb.36: Evaluation des Programms (Deutschland)

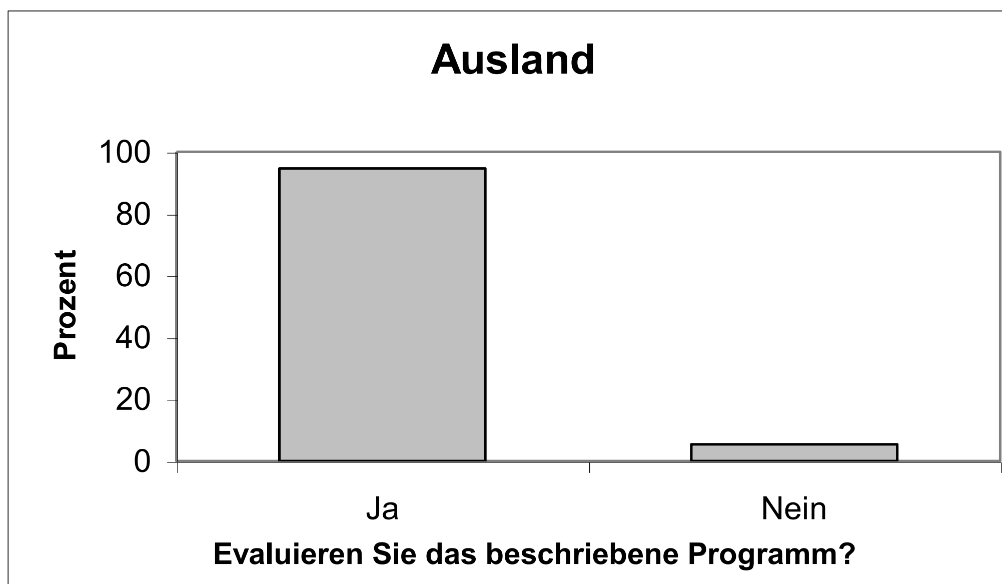


Abb.37: Evaluation des Programms (Ausland)

Dagegen steckt die Qualitätssicherung durch externe Akkreditierer in Deutschland noch in den Kinderschuhen[96]. Im Ausland hingegen ist die Akkreditierung durch externe Qualitätssicherer üblich. Das gilt vor allem dort, wo es, wie in den USA, keine oder wenig normative Vorgaben des Staates zur Qualitätssicherung in der Sektion der Business Education gibt.

Ausländische Anbieter antworteten zu 87% von einem Akkreditierer überprüft worden zu sein, in Deutschland waren es rund 28%. Die meisten in Deutschland ansässigen Anbieter, die die Frage positiv beantworteten, verwiesen weiterhin auf die Akkreditierung ihres Mutter- bzw. Partnerprogramme und fühlten sich in die dortige Akkreditierung mit eingebunden. In den USA[97] und Großbritannien kann man davon Ausgehen, dass rund 50% der Business Schools sich einer Akkreditierung und damit einer Qualitätssicherung von außen unterzogen haben. In Gegensatz zu Deutschland ist in den USA und den meisten Ländern eine Akkreditierung ganzer Institutionen üblich. Nur in Großbritannien führt die Association of MBAs eine Programmakkreditierung durch.

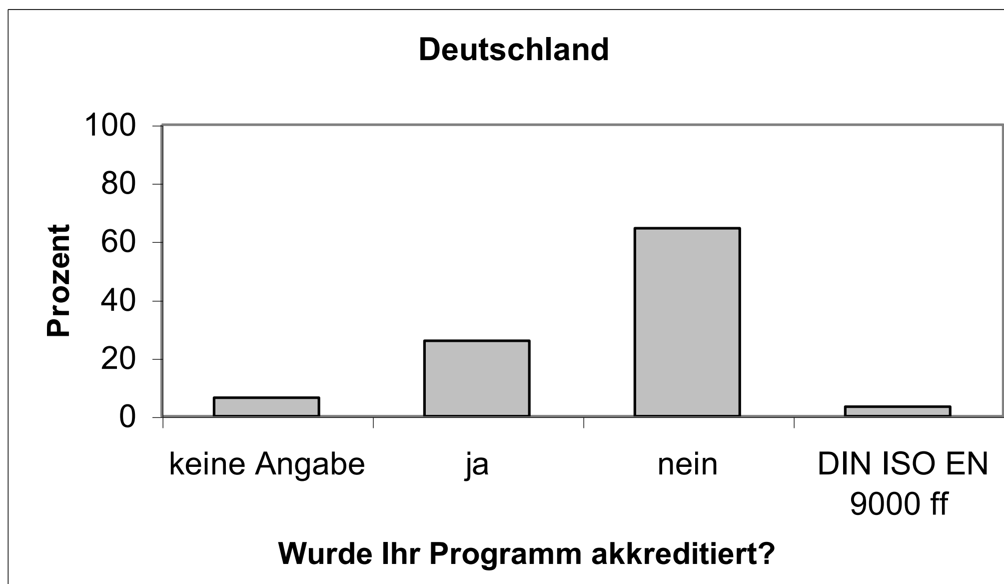


Abb.38: Akkreditierung des Programms (Deutschland)

[96] Siehe Kapitel Qualitätssicherung beim MBA

[97] Allein beim größten Akkreditierer, dem AACSB, sind derzeit rund 390 Anbieter von rund 900 akkreditiert.

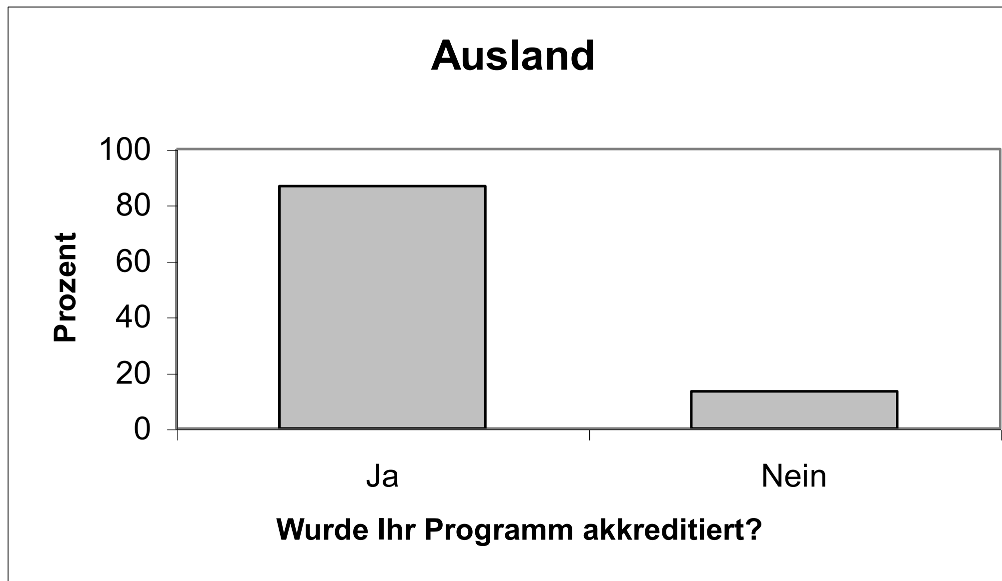


Abb.39: Akkreditierung des Programms (Ausland)

4.11 Studienschwerpunkte des Programms

Die meisten MBA-Programme sind als General Management Ausbildungen konzipiert. So ergaben die Daten der Untersuchung, dass an deutschen Hochschulen neben dem Generalmanagement zunehmend Special MBA-Programme angeboten werden.

Die Bereiche Consulting, Marketing, International-Management, Media-Management scheinen dabei besondere Beliebtheit zu erfahren, dies ergab eine in Februar 2000 von der FIBAA durchgeführte Auswertung der MBA-Angebote auf den Homepages der MBA-Anbieter in Deutschland. Die Anzahl der wirtschaftsorientierten Master of Arts[98] bzw. Master of Science ist noch begrenzt. Insgesamt 14 Programme wurden im Rahmen der Recherche bei den MBA-Anbietern gefunden, mit einer unbekannten Dunkelziffer.

---

[98] Vgl. Strukturvorgaben für die Einführung von Bachelor-/Bakkalaureus- und Master-/Magisterstudiengängen Beschluss der Kultusministerkonferenz, Bonn, 5. März 1999

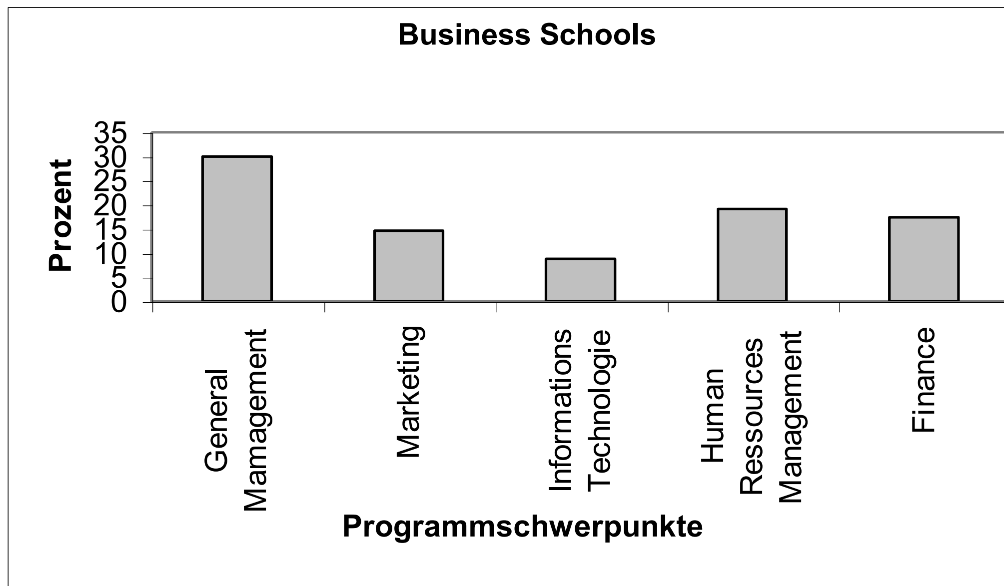


Abb.40: Studienschwerpunkte des Programms (inländische Business Schools)

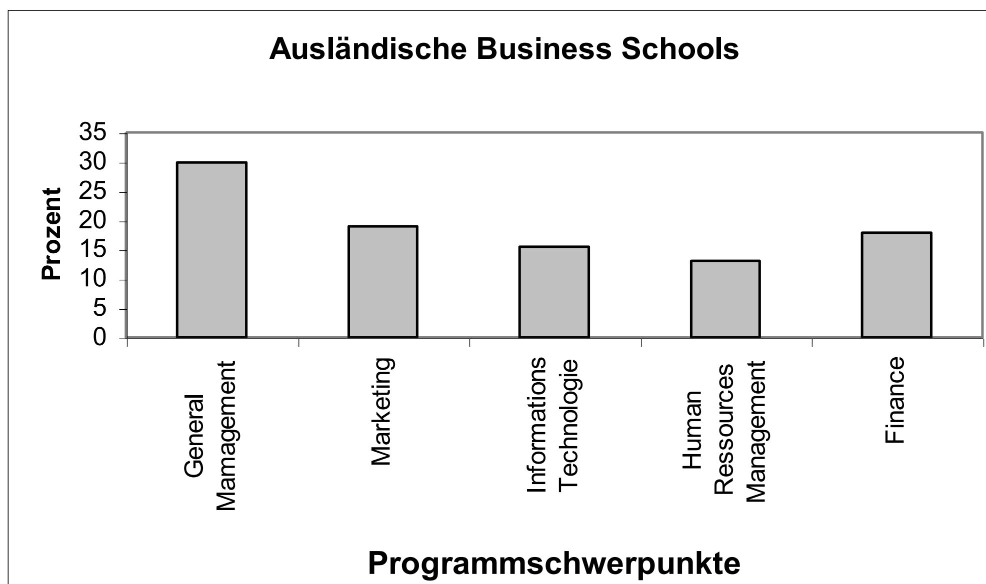


Abb.41: Studienschwerpunkte des Programms (ausländische Business Schools)

Weiterhin zeigt die vorliegende Untersuchung, dass dies auch die Präferenzen und Erwartungen hinsichtlich der Studienschwerpunkte für Studierende und Absolventen sind. Die Grundkonzeption des MBA als eine umfassende General Management Ausbildung wird somit gestützt. Im Ausland ist ein Ansteigen der Special MBA-Programme zu beobachten. In der Regel wird von den Anbietern

beider Formen des Special MBA[99] ein Mix aus „General Management“- und „Spezial“-Wissen vermittelt. Ziel der Anbieter ist es, Marktlücken zu besetzen und mit einer „unique selling proposition“ Kunden zu gewinnen. Die Erfahrungen mit diesen recht neuen Programmen sind allerdings noch begrenzt.

Eine Auswertung unter 60 MBA-Programmen in den Niederlanden ergab z.B., dass von diesen 60 Anbieter nur 20 reine MBA-Programme anbieten. Von den 60 Anbietern werden 16 Executive MBA-Programme, 34 Special-MBA-Programme, fünf Fernstudien-MBA-Programme, zehn Unternehmens-MBA-Programme und 19 postgraduale Master of Science in Wirtschaftswissenschaften angeboten.

4.12 Unterrichtssprache

Die Standardsprache ist Englisch, 28 der 31 Programme in Deutschland beinhalten Englisch als Unterrichtssprache, im Durchschnitt liegt der englische Sprachanteil bei rund 69%. Der englische Sprachanteil variiert mit fünf bis 100% allerdings erheblich. Daneben ist Deutsch eine weitere wichtige Unterrichtssprache, 17 der 31 Programme unterrichten auch Teile in Deutsch, der durchschnittliche Anteil liegt bei 48%. Zehn Business Schools haben eine oder mehrere weitere Sprachen in ihrem Programm. Einige Anbieter, so die Ergebnisse der Befragung unterrichten bewusst zu 100 % in deutsch, da sie hier ihre Zielgruppe sehen.
Im Ausland wird zu 86% in englischer Sprache unterrichtet.

4.13 Lehr- und Arbeitsmethoden

Innerhalb der Lehrmethoden existiert zwischen den deutschen Anbietern und den ausländischen Anbietern ebenfalls eine Reihe von Unterschieden. Während in Deutschland Vorlesungen und das Selbststudium die Hauptlehrmethoden dar-

[99] Ein Beispiel für einen Spezial-MBA in Deutschland ist der "Dresden-MBA“ der Technischen Universität Dresden. Der Studiengang PM Bau ist auf die Kernkompetenzen des Projektmanagers ausgerichtet, und der Schwerpunkt wird auf die Bauindustrie und Anlagenbau gelegt. Interaktive und praxisorientierte Formen der Wissensvermittlung, allen voran Case Studies, sind ein wichtiger Bestandteil der MBA-Ausbildung. Der Absolvent der Dresden Business School (DBS) soll mit einem zusätzlichen Spezialwissen für eine bestimmte Position und Branche in der betrieblichen Praxis durch sein umfassendes Wissen und die damit verbundene Leistungsfähigkeit überzeugen, so der Anbieter. Das Konzept der Dresden Business School ist in enger Zusammenarbeit mit der Praxis entstanden. Die DBS ist als eigenständiges Institut an die Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Dresden angegliedert.

stellen, ist im Ausland – besonders in den USA und Großbritannien – neben der Vorlesung das Behandeln von Fallbeispielen (case studies) die vorherrschende Lehrmethode.

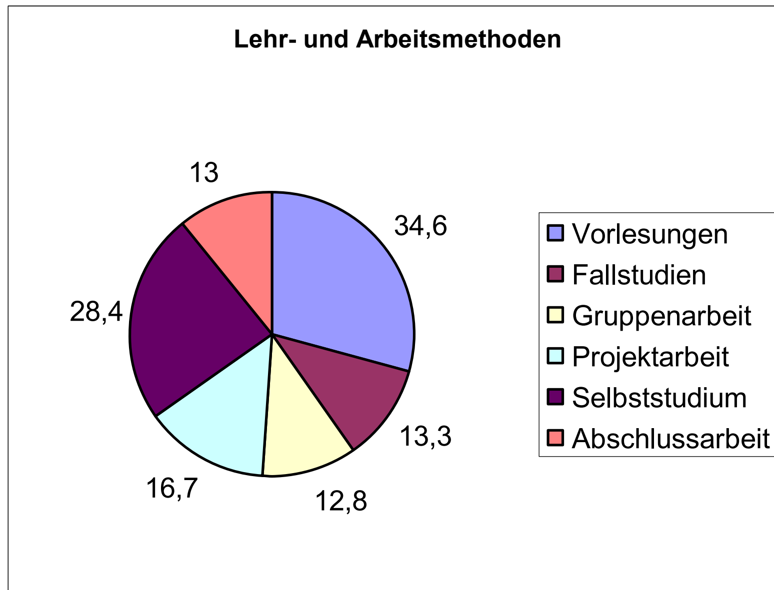


Abb.42: Lehr- und Arbeitsmethoden (Deutschland)

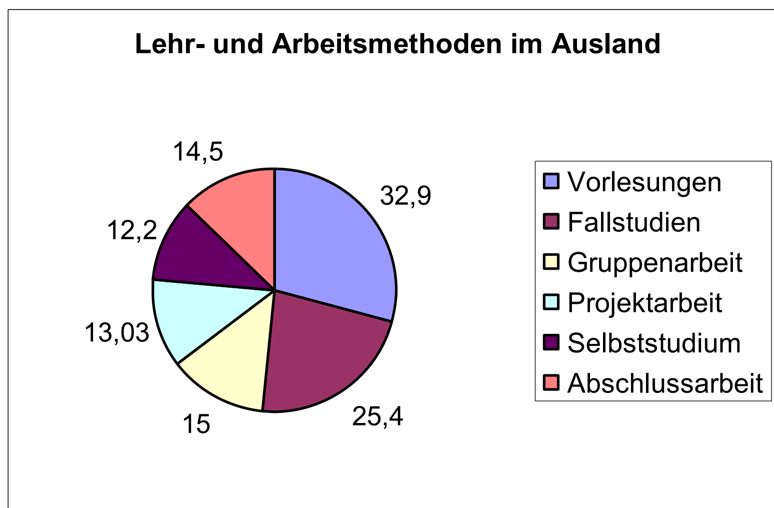


Abb.43 Lehr- und Arbeitsmethoden (Ausland)

4.14 Auslandsstudium

Rund 58% der deutschen Anbieter und 71% der ausländischen Anbieter sehen Studienabschnitte im Ausland vor. In der Regel ist bei Vollzeitstudiengängen ein Zeitraum von einem halben Jahr üblich. Bei den Teilzeitstudiengängen sind

eher zwei bis vier Wochen im Ausland gängig. Auslandsaufenthalte stellen dennoch eher eine Besonderheit des MBA in Deutschland dar. So ergab eine Auswertung von drei MBA-Führern[100], dass in den USA und Großbritannien Auslandsaufenthalte eher die Ausnahme und nicht die Regel sind. Dass in dieser Befragung der Anteil der Anbieter aus dem Ausland mit Auslandsaufenthalt sehr hoch ist, liegt mit großer Wahrscheinlichkeit an der stärkeren internationalen Orientierung der für diese Untersuchung angesprochenen Hochschulen.

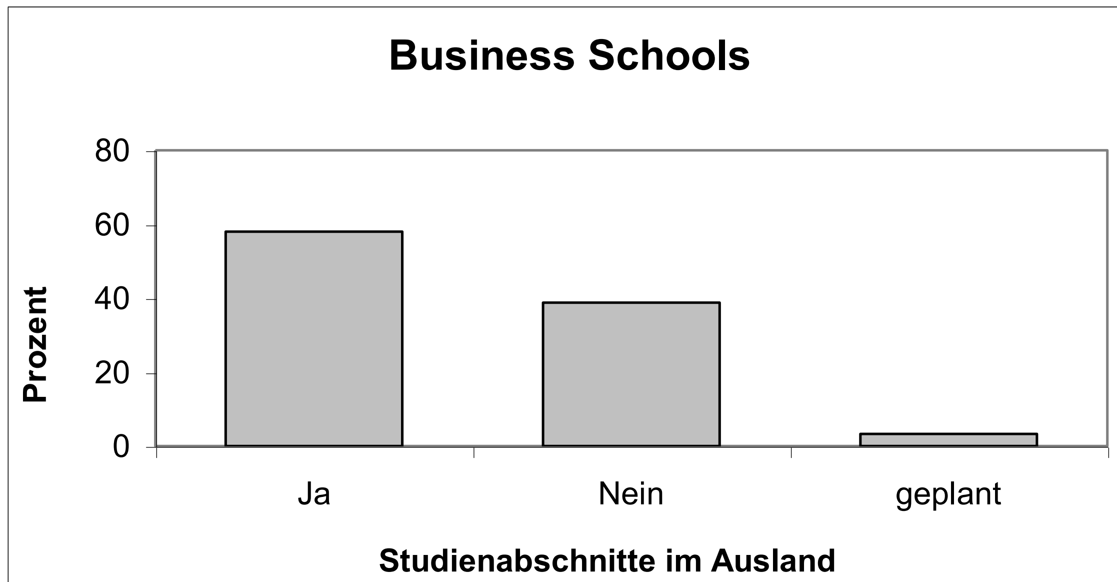


Abb.44: Studienabschnitte im Ausland (deutsche Business Schools)

[100] Association of MBAs (Hrsg.): The Association of MBA´s Guide to Business Schools 1997/98, 13. Aufl., London, 1997 und Peterson´s (Hrsg.): Peterson´s Guide to MBA Programs 1998. A Comprehensive Directory of Graduate Business Education at U.S., Canadian, and International Business Schools, Princeton, 1997 und Birkerstaffe Georg: Which MBA, Tenth edition, The Economist Intellegence Unit, London,199 Birkerstaffe, Georg; The Economist Intelligence Unit (Hrsg.): Which MBA?, Tenth edition, A critical Guide to the World´s best Programmes, London, New York, Hong Kong 1998

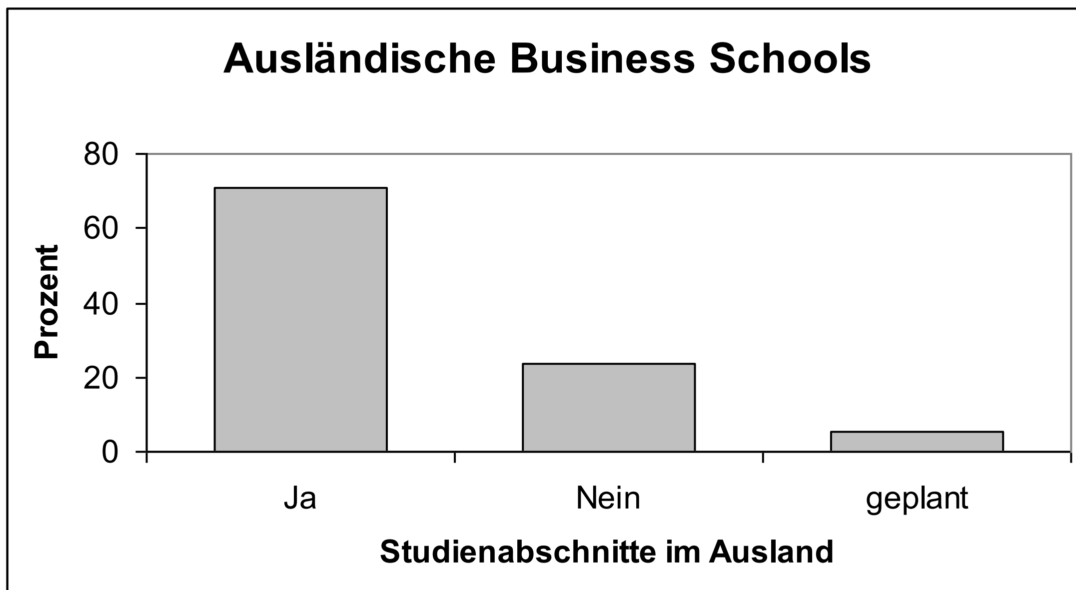


Abb.45: Studienabschnitte im Ausland (ausländische Business Schools)

4.15 Statistik-Informationen Studierende

Die Anzahl der deutschen Bewerber für MBA Programme steigt in den letzten Jahren kontinuierlich. Die Bewerberzahlen für den Zeitraum 1996 (47 Bewerber) bis 1998 (90 Bewerber) haben sich nahezu verdoppelt. In diesem Zusammenhang sollte jedoch berücksichtigt werden, dass Mehrfachbewerbungen üblich sind.

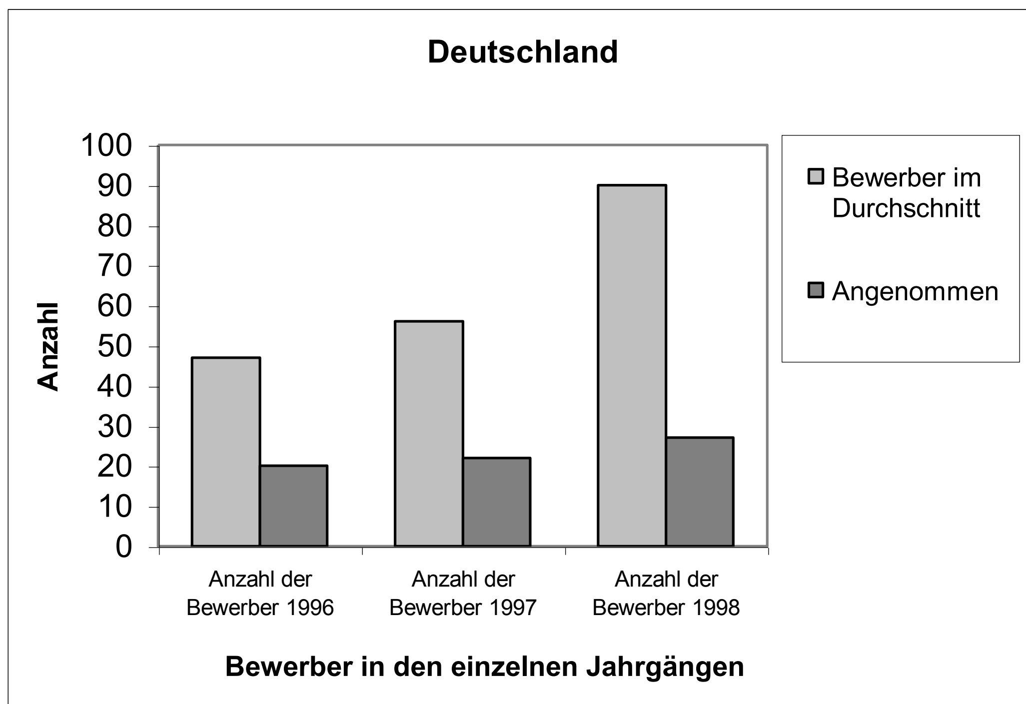


Abb.46: Bewerber in den einzelnen Jahrgängen

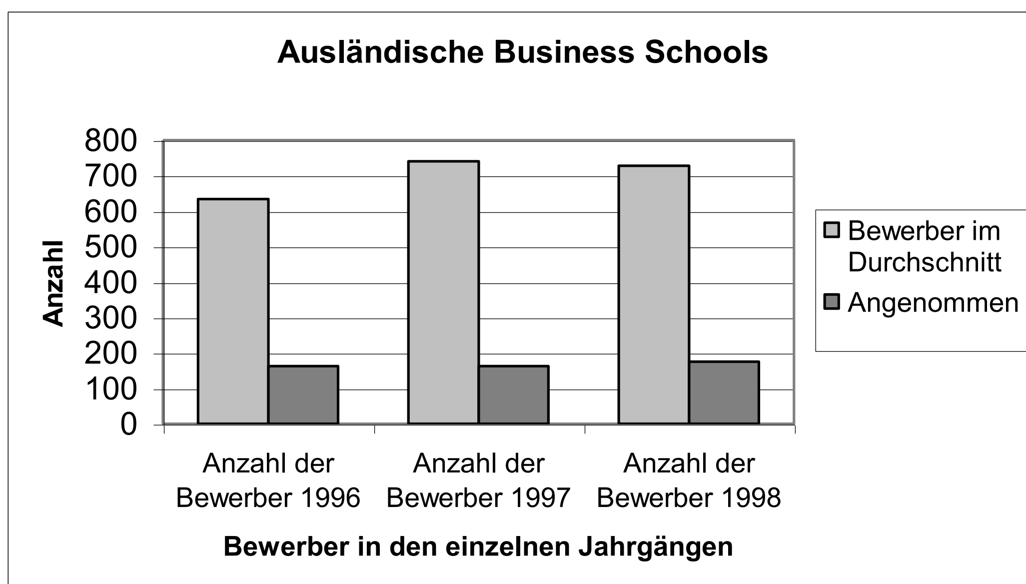


Abb.47: Bewerber in den einzelnen Jahrgängen (Ausland)

An den ausländischen Business Schools ist zwar auch ein leichter Anstieg der Bewerberzahlen zu vermerken (1996/634 Bewerber, 1997/740 Bewerber und 1998/728 Bewerber). Im Vergleich zu Deutschland sind die Bewerberzahlen jedoch recht konstant.

Es ist davon auszugehen, dass mit der wachsenden Zahl von MBA-Studenten auch die Zahl der Absolventen zunimmt. Den Angaben der Anbieter zufolge absolvierten vom Jahrgang 1996 durchschnittlich 20, im Jahrgang 1997 durchschnittlich 18 und 1998 durchschnittlich 16 Studierende ein MBA-Programm. Ralf Schneider stellt in einem 1994 erschienen Sonderdruck des Handelblattes zum Thema MBA fest, dass die Anzahl der deutschen MBA-Absolventen im Jahr 1990 bei jährlich etwa 500-1000 liegen[101] musste. Heute ist von rund 1600 Absolventen jährlich auszugehen, damit hat sich die Zahl der Absolventen in den letzten 10 Jahren fast verdoppelt.

Dass die Zahlen dieser Untersuchung in den Jahrgängen 1997 und 1998 sinken ist verständlich, da die Auswertung der Business School Befragung im Sommer 1999 erfolgte. Es konnten daher nur diejenigen, die ein einjähriges Programm besuchten, von den Business Schools als Absolventen gemeldet werden. Damit ist mindestens für 1996 jedoch die Aussage möglich, dass alle Teilnehmer den MBA-Studiengang bestanden haben.

Die Zahl der Absolventen an ausländischen Business Schools stieg im Durchschnitt von 78 Absolventen im Jahr 1996 auf 107 Absolventen im Jahr 1998 an, damit korrespondieren Absolventen- und Bewerberzahlen.

Richteten sich die Business Schools mit ihrer Werbung in früheren Jahren überwiegend an die Gruppe der Mitt- und Endzwanziger, so ist mittlerweile die Einbeziehung der Gruppe der Mittdreißiger zu beobachten. Dieser Trend macht sich auch im wachsenden Altersdurchschnitt der teilnehmenden Jahrgänge bemerkbar.

[101] Vgl.: Schneider, Ralf: Die Inhalte entscheiden über den Zuschlag, in: Stand und Perspektiven der MBA-Ausbildung in Deutschland, Handelsblatt, Düsseldorf o.J.

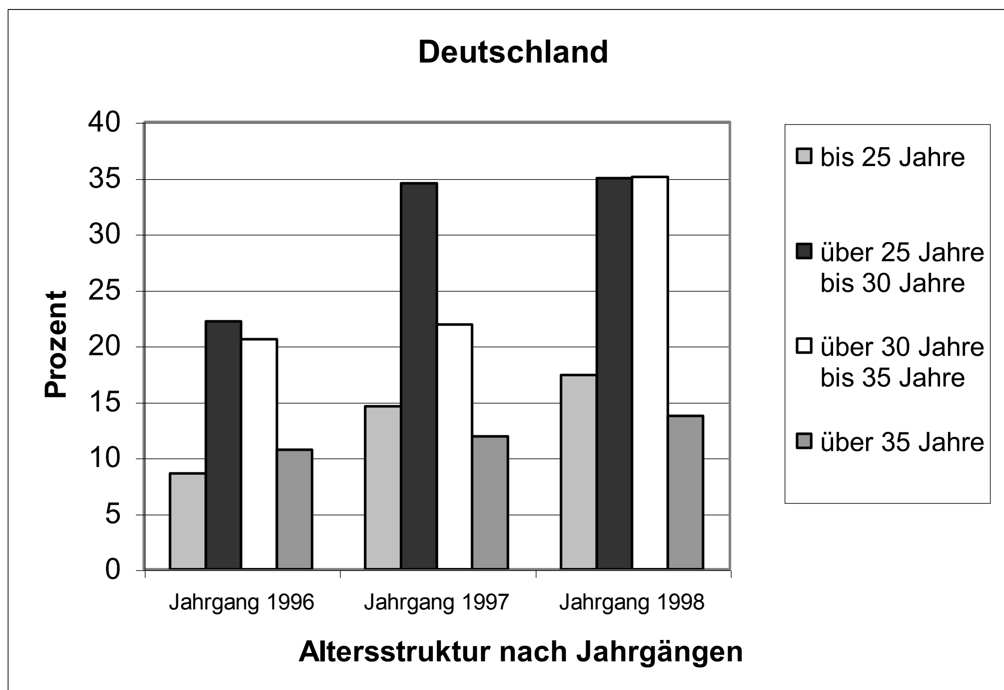


Abb.48: Altersstruktur nach Jahrgängen

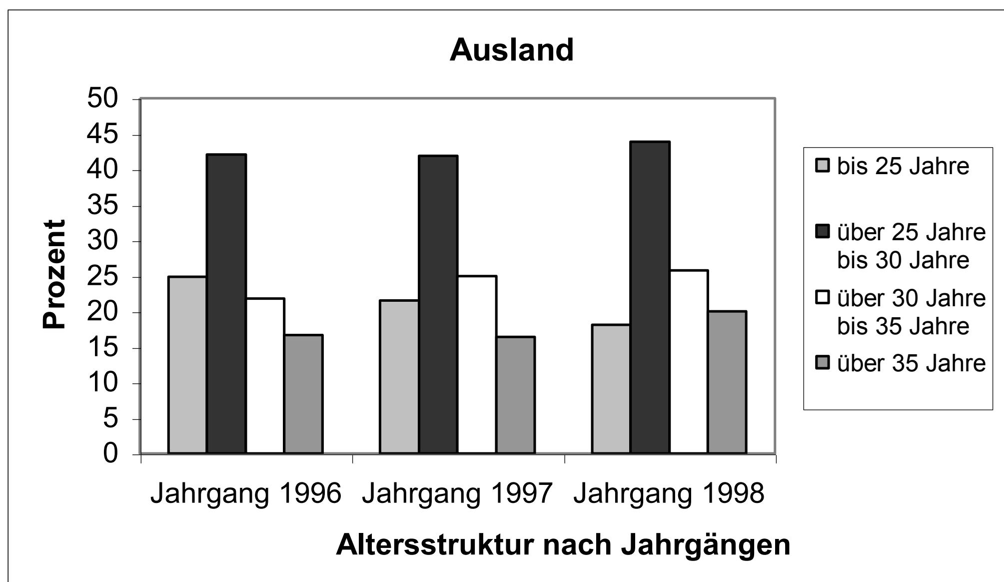


Abb.49: Altersstruktur nach Jahrgängen (Ausland)

Der höhere Altersdurchschnitt in den Programmen bestätigt den Trend zum „Life long Learning“ und damit zur berufsbegleitenden Weiterqualifizierung. Für die Zukunft ist daher zu erwarten, dass es einen wachsenden Bedarf bzw. eine wachsende Nachfrage nach berufsbegleitenden Teilzeit- und Fernstudienprogrammen geben wird. Diese Aussage wird durch die bereits existierende steigende Resonanz auf o.g. Programme gestützt. In den USA und Großbritanni-

en studieren mittlerweile 2/3 der Studierenden in Teilzeit bzw. Fernstudienprogrammen. Das Durchschnittsalter[102] der MBA-Studenten in den USA beträgt 28 Jahre, die durchschnittliche Berufserfahrung ungefähr 4,5 Jahre. Die Ergebnisse einer Studie[103] aus Österreich entsprechen erwartungsgemäß eher den deutschen Zahlen. Das Durchschnittsalter lag zur Zeit der Befragung (1998) bei 35 Jahren, wobei auch Absolventen erfasst wurden, deren Abschluss einige Jahre zurücklag (20%).[104]

4.16 Durchschnittliche Berufserfahrung

Die durchschnittliche Berufserfahrung der Studierenden in den deutschen MBA-Programmen liegt nach Angaben der deutschen Business Schools bei zwei Jahren. Im Ausland wird von den Anbietern eine durchschnittliche Berufserfahrung von 5,5 Jahren angegeben. Damit decken sich die Angaben der Anbieter nicht mit denen der Studenten und Absolventen, die einen Durchschnitt von ca. 7,5 Jahren Berufserfahrung angegeben haben.[105] Die durchschnittliche Berufserfahrung[106] beträgt in den USA ungefähr 4,5 Jahre. In Großbritannien hatten nach einer AMBA Studie[107] mehr als 50% der Studierenden eine Berufserfahrung

---

[102] Vgl.: Staufenbiel (Hrsg.): Das MBA-Studium. Mit Portraits von Business Schools in den USA und Europa, Köln 1998, 3. Auflage, S. 326 ff.. Diese Zahlen, wurden bei einer internen Untersuchung der University of Texas größtenteils bestätigt. Vgl.: University of Texas, Austin (Hrsg.): Student Demographics. Im Internet abfragbar unter: http://cso.bus.utexas.edu/employers/demographics.htm und Duke University (Hrsg), The Fuqua School of Business, 1998 Survey of MBA Graduates from Top-Tier Programs, Im Internet abfragbar unter: http://www2.fuqua.duke.edu/admin/site/news/report.html

[103] Vgl.: Hinteregger, Karin: Added Value of the MBA in the Austrian Business World - an Empirical Analysis, Diplomarbeit an der Johannes Kepler Universität Linz, März 1998, S. 20

[104] Vgl.: Hinteregger, Karin: Added Value of the MBA in the Austrian Business World - an Empirical Analysis, Diplomarbeit an der Johannes Kepler Universität Linz, März 1998, S. 49-53

[105] Vgl. Befragung von Studierenden und Absolventen

[106] Vgl.: Staufenbiel (Hrsg.): Das MBA-Studium. Mit Portraits von Business Schools in den USA und Europa, Köln 1998, 3. Auflage, S. 326 ff.. Diese Zahlen, wurden bei einer internen Untersuchung der University of Texas größtenteils bestätigt. Vgl.: University of Texas, Austin (Hrsg.): Student Demographics. Im Internet abfragbar unter: http://cso.bus.utexas.edu/employers/demographics.htm und Duke University (Hrsg), The Fuqua School of Business, 1998 Survey of MBA Graduates from Top-Tier Programs, Im Internet abfragbar unter: http://www2.fuqua.duke.edu/admin/site/news/report.html

[107] Vgl.: The Association of MBA`s (Hrsg.): MBA Salary and Career Survey, London 1997, S. 22.

zwischen 6 und 15 Jahren. Eine Umfrage[108] unter 75 österreichischen MBA-Absolventen ergab, dass 35% der Teilnehmer keine Berufserfahrung hatten, weitere 27% arbeiteten weniger als zwei Jahre in ihrem Beruf (Durchschnitt aller Befragten: 3,4 Jahre).

4.17 Erster Studienabschluss der Studierenden

Viele MBA-Absolventen rekrutieren sich aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften und der Ingenieurswissenschaften. Damit spiegelt der deutsche MBA die Realität in den anderen Ländern des europäischen Kontinents und in den USA wieder. Der überwiegende Teil der MBA-Teilnehmer in den USA (rund 42%) haben vor Beginn ihres MBA-Studiums ein wirtschaftswissenschaftliches Studium abgeschlossen.[109] Rund 27% der US-amerikanischen MBA-Teilnehmer kommen aus dem Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften, ungefähr 24,5% aus dem Bereich der Natur- und Ingenieurwissenschaften.

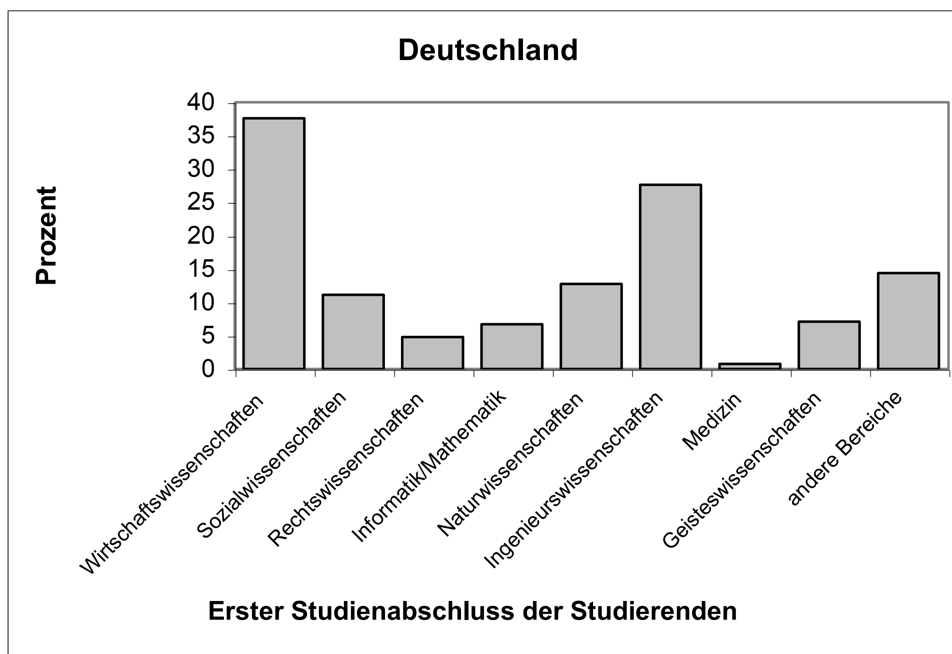


Abb.50: Erster Studienabschluss der Studierenden

[108] Vgl.: Hinteregger, Karin: Added Value of the MBA in the Austrian Business World – an Empirical Analysis, Diplomarbeit an der Johannes Kepler Universität Linz, März 1998, S. 20

[109] Vgl.: Staufenbiel (Hrsg.): Das MBA-Studium. Mit Portraits von Business Schools in den USA und Europa, Köln 1998, 3. Auflage, S. 326 ff.

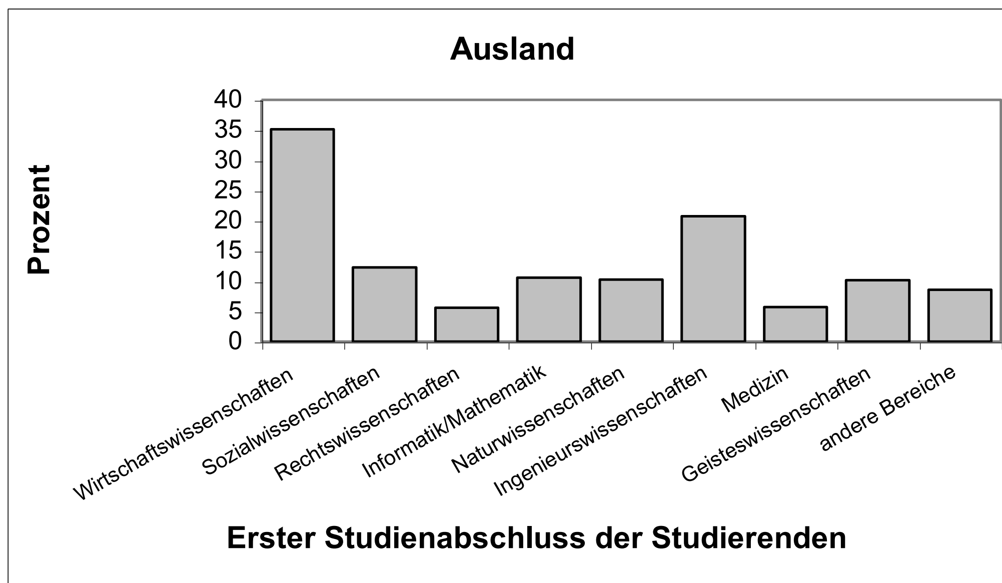


Abb.51 Erster Studienabschluss der Studierenden (Ausland)

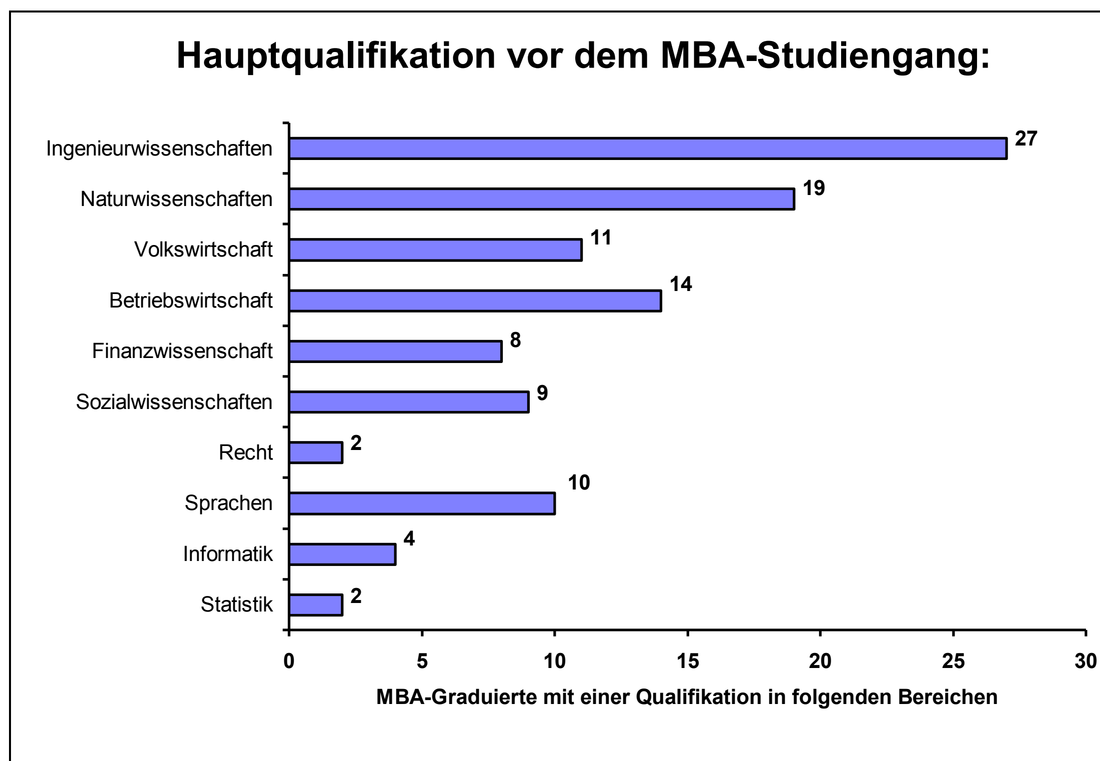


Abb.52: Hauptqualifikationen vor dem MBA in Großbritannien [110]

[110] Quelle: AMBA The Association of MBA`s (Hrsg.): The Association of MBA`s Guide to Business Schools 1997/98, London 1997, S. 37.

Lediglich in Großbritannien ist nach AMBA MBA Salary and Career Survey von 1997 die Zahl der Wirtschaftswissenschaftler mit ca. sieben Prozent der MBA-Studenten sehr niedrig.

Eine Erklärung dafür liegt in der Tatsache, dass die überwiegende Zahl der BBA-Absolventen in Masterprogramme mit einer speziellen Fachrichtung gehen und nicht ein „klassisches“ MBA-Programm besuchen[111]. Im AMBA Guide to Business Schools von 1997/98 werden jedoch andere Daten dargestellt, wie aus der Abbildung ersichtlich ist.

4.18 Übliche Zulassungsvoraussetzungen zum Studium

Übliche Zulassungsvoraussetzungen zum Studium sind bei den inländischen wie ausländischen Business Schools ein abgeschlossenes Hochschulstudium und Berufserfahrung. So verlangen in Deutschland 22 der 31 Anbieter mindestens vier Jahre Berufserfahrung. Der General Management Admission Test (GMAT) wird von den Anbietern durchgehend mit 500 bzw. 550 Punkten verlangt. Außerdem sind Referenzschreiben von Professoren, vom Arbeitgeber und der Test Of English As A Foreign Language (TOEFL) mit rund 550 Punkten üblich. Der GMAT ist in Europa jedoch umstritten[112] und eine Reihe von Anbietern, die als sehr gut eingestuft werden müssen, lehnen den GMAT als Zulassungstest mittlerweile ab.

4.19 Akzeptanz von Bewerbern ohne Hochschulabschluss

Hervorzuheben ist weiterhin, dass die deutschen Business Schools im Gegensatz zu den ausländischen Anbietern in der Regel keine Studierenden ohne Hochschulabschluss akzeptieren. Dagegen besteht im Ausland weit häufiger die Möglichkeit, fehlende akademische Abschlüsse durch den Nachweis individueller Managementkenntnisse und Berufserfahrung zu ersetzen.

---

[111] Vgl.: AMBA: Interview mit Dr. Robert Owen (Administrator der AMBA) am 7. Juli 1998 und Association of MBAs (Hrsg.): MBA Salary and Career Survey, London, 1997 S. 23

[112] Vgl. Cox William H.: Die besten MBA-Programme in Europa, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt, 2000, S. 32

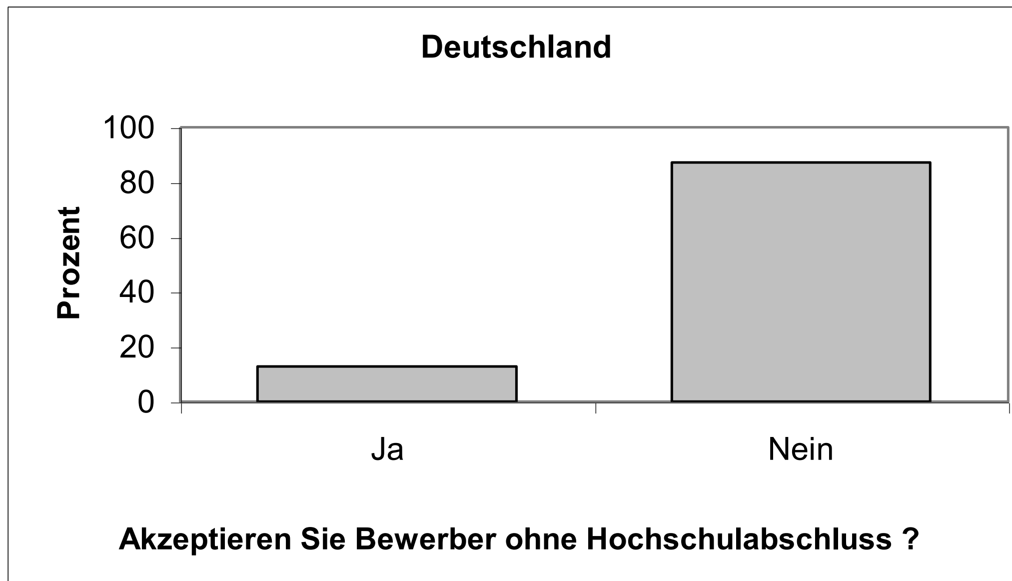


Abb.53: Akzeptanz von Bewerbern ohne Hochschulabschluss

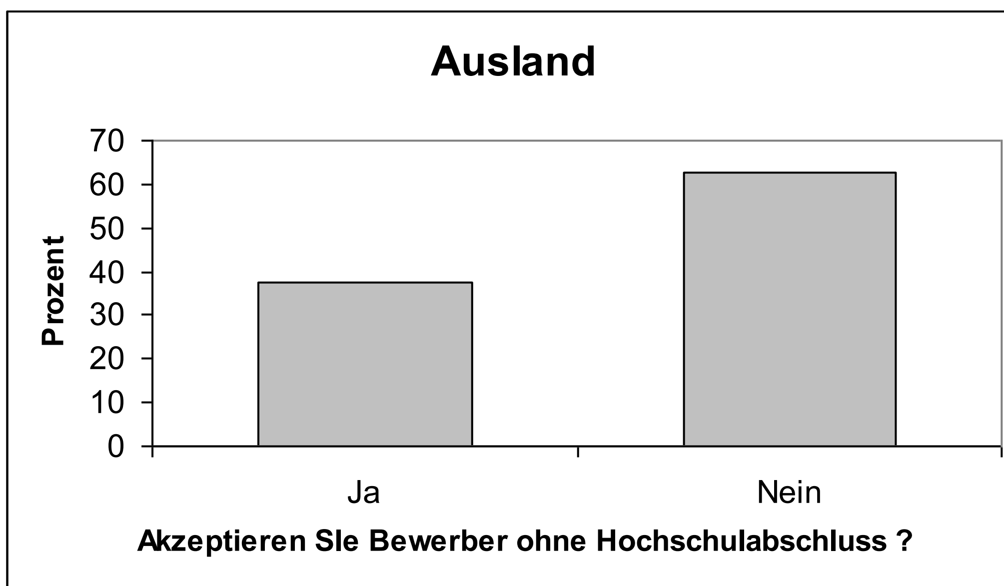


Abb.54: Akzeptanz von Bewerbern ohne Hochschulabschluss (Ausland)

4.20 Kosten für die Studierenden

Die Kosten und Studiengebühren variieren erheblich. Die durchschnittlichen Studiengebühren liegen bei €10.000 mit einer Bandbereite von € 0 bis € 65.000. Dass sich die Studiengebühren eines Programms bei Erfolg schnell ändern können, zeigt das Beispiel der WHU in Koblenz-Vallendar. Nach dem Start 1998 wurden für den Jahrgang 2000 die Gebühren von € 20.000 auf € 30.000 angehoben. In Deutschland bewegen sich die Preise für ein MBA-Programm im Vergleich zu den USA und Großbritannien auf einem unteren bzw. mittleren Niveau. Das derzeit teuerste Programm in Deutschland wird der geplante MBA der DUKE University in Frankfurt a. M. sein. Dort werden zur Zeit € 65.000 veranschlagt. Zu den reinen Studiengebühren kommen in der Regel noch Zulassungsgebühren, Prüfungsgebühren usw. hinzu[113]. Die Mittelwerte der Anbieterangaben zu den einzelnen Positionen verdeutlicht die Abbildung. Diese zusätzlichen Gebühren liegen in Deutschland aber immer noch erheblich unter dem, was deutsche Studenten im Ausland zahlen.

Zusätzliche Bewerbungsgebühren	€ 200,--
Zusätzliche Prüfungsgebühren	€ 150,--
Zusätzliche Kosten für Lehrmittel:	€ 150,--
Unterkunft / Monat	€ 250,--
Sonstige Lebenshaltungskosten / Monat	€ 260,--

Abb.55: Durchschnittliche Zusatzaufwendungen für das Studium

[113] *Finanzamt und Werbungskosten*: Gemäß der Zeitschrift DM Nr. 11 vom 01.11.1996, Seite 109, Beruf+Karriere, gibt es Steuervorteile bei der Fortbildung zum MBA. Aufbaustudiengänge gelten steuerlich als Fortbildung, urteilte der Bundesfinanzhof (AZ VI-R-19/95) und (AZ VI R 24/95). Das bedeutet: Wer sich nach der Lehre oder dem Studium weiter qualifiziert, kann die gesamten Ausgaben als Werbungskosten absetzen. Beispiel: Der Betriebswirt absolviert ein Studium zum Master of Business and Administration (MBA). Keine Steuervorteile gibt es dagegen bei der Erstausbildung oder bei Umschulungsmaßnahmen. Das bedeutet: In diesen Fällen akzeptiert das Finanzamt maximal bis zu DM 2400,-- als Sonderausgabenabzug. Weitere Quellen: Bundessteuerblatt 1996 Nr. 1, Seite 449 / Bundessteuerblatt 1996 Nr. 16, Seite 452 / EFG 1995 Nr. 18, Seite 829 Entscheidung Nr. 689 und EFG 1995, Nr. 20, Entscheidung Nr. 763, Seite 912. Die Situation sieht in Österreich ähnlich aus. Direkte staatliche Unterstützung für MBA-Studenten ist in Österreich nicht gegeben, so dass die Kosten von den Studenten oder ihren Arbeitgebern getragen werden müssen. Ab dem Jahr 2000 sind allerdings die Ausbildungskosten für MBA-Programme nach einem Beschluss des österreichischen Finanzministers sowohl für Dienstgeber als auch für Privatpersonen steuerlich absetzbar. Für österreichische Staatsbürger besteht die Möglichkeit, beim Creditanstalt-Bankverein ein verzinsliches Darlehen zu beantragen (maximal 300.000 ÖS über sieben Jahre).

In den USA kosten zweijährige Spitzenprogramme bis zu € 60.000 (Durchschnitt aller Programme € 20.000). In Großbritannien ist mit bis zu € 32.500 (Durchschnitt aller Programme € 15.000) zu rechnen. Dazu kommen in allen Ländern noch die Lebenshaltungskosten. In der Regel werden diese mit rund € 6.000 pro Jahr angegeben. Die Programmkosten für die Executive Studenten bewegen sich um die € 27.500, mit einer Bandbreite von € 22.500 bis € 100.000[114]. Dazu kommen noch Reisekosten, Übernachtung etc.

5 Studenten und Absolventen Befragung

Im Rahmen der Untersuchung über den MBA Standort Deutschland wurden bei Business Schools die Adressen von Studierende und Absolventen im In- und Ausland angefragt und abgerufen. Die Kontaktaufnahme erfolgte direkt über die FIBAA. Diejenigen Anbieter, die aus Datenschutzgründen der FIBAA keine Adressen zur Verfügung stellen wollten, haben von der FIBAA Fragebögen erhalten mit der Bitte, diese an ihre deutschen Studierenden und Absolventen weiterzuleiten. Insgesamt wurden 1730 Studenten und Absolventen von MBA-Programmen angeschrieben; 222 Studierende und 189 Absolventen beantworteten die Fragebögen.

Studierende	Insgesamt angeschrieben:	Rückmeldungen:	Rückmeldungen insgesamt:
Deutschland	475	101	
Österreich	125	56	
Schweiz	125	32	
United Kingdom	5	5	
Rest Europa	19	17	
USA	71	11	
	820	222	209 (25,6%)

Abb.56: Rückmeldungen der Studentenbefragung

[114] Die Columbia University (USA) plant zusammen mit der London Business School (GB) ein Fernstudien Executive MBA für Mai 2001 der $100.000 kosten soll. Quelle Business Week-Online B-School News May 1, 2000 The $100,000 Executive MBA Program im Internet unter: http://www.businessweek.com/bschools/bschnews.htm

Absolventen	Insgesamt angeschrieben:	Rückmeldungen:	Rückmeldungen insgesamt:
Deutschland	535	69	
Österreich	88	35	
Schweiz	188	26	
United Kingdom	4	4	
Rest Europa	42	37	
USA	53	8	
Verzogen etc.		10	
	910	189	189 (20,7%)

Abb.57: Rückmeldungen der Absolventenbefragung

Die Ergebnisse der Absolventenbefragung und der Studierendenbefragung werden aus Gründen der besseren Übersicht direkt nebeneinander gestellt. Bei einer Reihe von Fragen waren Mehrfachantworten möglich, so dass Ergebnisse von über 100% möglich sind. Einzelne Fragen innerhalb der beiden Fragebögen wurden nicht identisch gestellt. Die Ergebnisse dieser Fragen werden deshalb einzeln dargestellt.

5.1 Art des besuchten Programms

Ein Großteil der Befragten besucht zur Zeit Vollzeit- und Teilzeit-Programme. Dies wiederspricht den Trends, die in den USA und Großbritannien zu beobachten sind. In beiden Ländern ist der Anteil der Teilzeitstudenten und Fernstudienstudenten wesentlich höher und übersteigt mittlerweile die 2/3 Marke. Diese Angaben müssen jedoch, beim Vergleich mit Deutschland, relativiert werden, da sich die beiden größten in Deutschland tätigen Fernstudienanbieter nicht an der Befragung beteiligt haben. [115]

[115] Beide Anbieter gehen davon aus, dass sie bis 1999 rund 250 Absolventen und rund 200 Studierende in ihren Programmen haben.

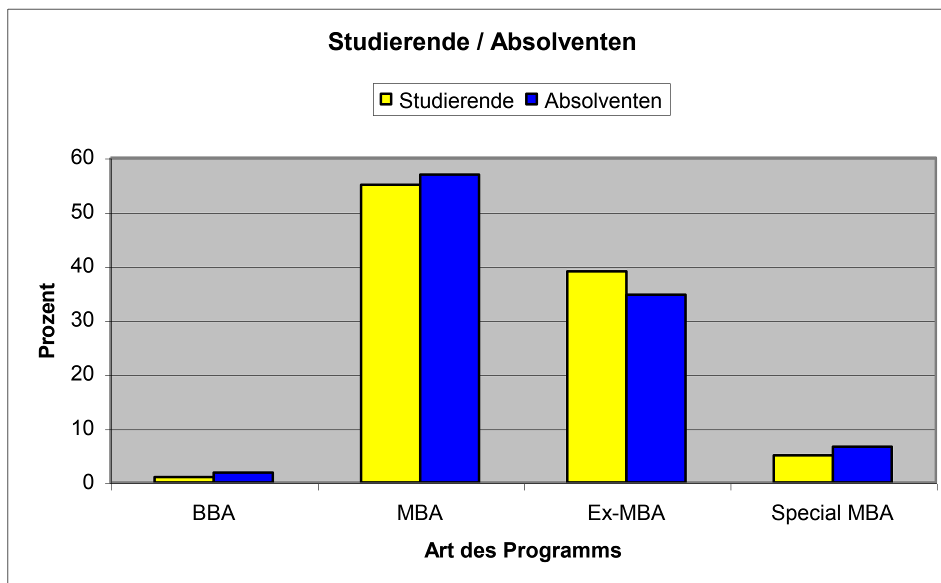


Abb.58: Art des Programms

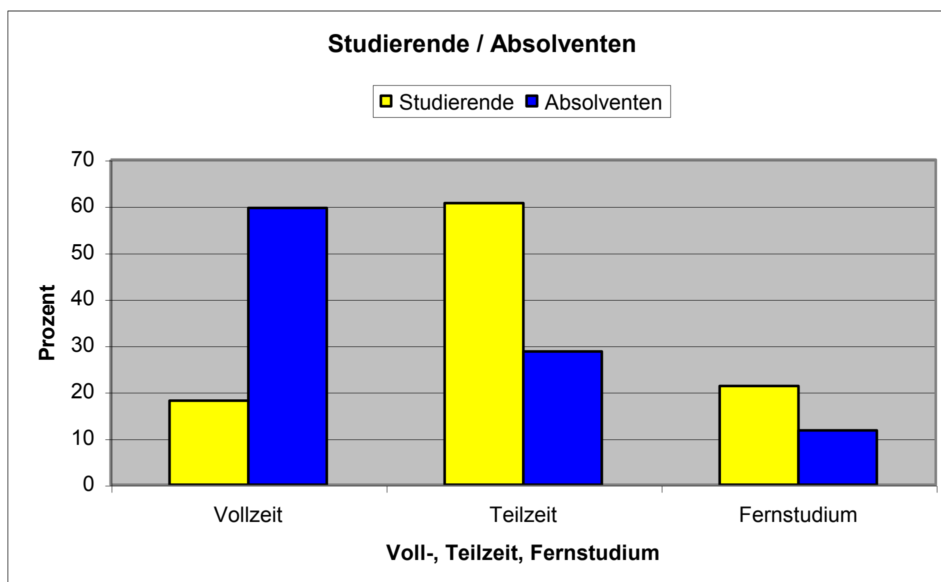


Abb.59: Form des Studiums - Voll-, Teilzeit, Fernstudium

5.2 Studienort, Programmdauer, Entfernung zum Studienort

Die Frage nach dem Studienort zeigt eine Konzentration der Befragten auf Deutschland und Europa. Da aus den USA nur ein geringer Rücklauf zu verzeichnen ist (Studierenden 11 und Absolventen 8), muss das hier entstandene Bild korrigiert werden. Nach Recherchen der FIBAA kann davon ausgegangen

werden, dass ca. 750-900 MBA Studierenden ein MBA-Programm in den USA besuchen[116], damit studieren über 30% aller MBA-Studenten in der USA.

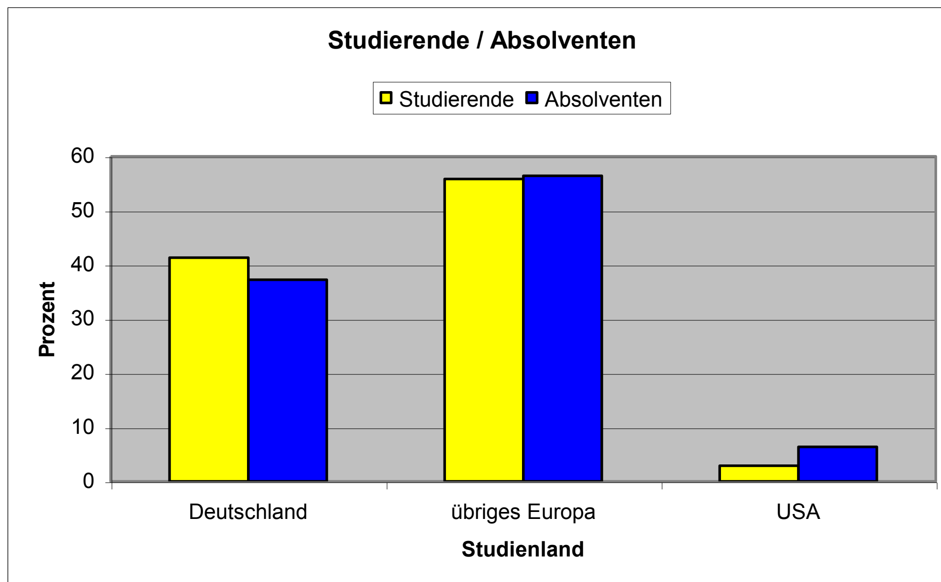


Abb.60: Studienland

Die durchschnittliche Programmdauer beträgt rund zwei Jahre. Die Absolventen gaben an rund 24 Monate für ihr Studium gebraucht zu haben, die Studierenden 21 Monate.

Bei den MBA-Studierenden ist im allgemeinen eine hohe Mobilität zu beobachten. Aus der Beratungspraxis[117] der FIBAA kann dabei zwischen zwei Gruppen

---

[116] Vgl.: Nach Angaben aus verschiedenen Studien des Institute of International Education (IIE) kann man davon ausgehen, dass 1994 ca. 98.120 Ausländer ein Postgraduierten-Studium in den USA aufnahmen; allerdings ist die Dunkelziffer sehr hoch, sie liegt bei rd. 50%. Ca 20% der Studenten sind im Fachbereich „Business Administration" oder in verwandten Bereichen eingeschrieben. Von den insgesamt 1.976 Deutschen, die 1994 ein Postgraduierten-Studium in den USA aufnahmen, sind 16,8% MBA-Studenten. Dies bedeutet, dass 1994 mindestens 332 Deutsche an einer amerikanische Business School für ein MBA-Studium eingeschrieben waren. Aus weiteren Untersuchungen der IEE aus den Jahren 1996 und 1998 lässt sich dagegen schließen, dass mindestens 750 deutsche Studierende für ein MBA-Studium eingeschrieben waren. Unter Berücksichtigung weiterer Quellen ist eine Zahl von 860 (1996) bis 900 (1998) deutschen Studierenden im Bereich Business Administration anzunehmen. Vergleiche dazu Band I Deutschland Studentenzahlen und Davis, Todd M. (Hrsg.): Open Doors 1995/96. Report on International Educational Exchange, New York, November 1996. Davis, Todd M. (Hrsg.): Open Doors 1997/98. Report on International Educational Exchange, New York, November 1998

[117] Jährlich bearbeitet die FIBAA rund 400 schriftliche und mündliche Anfragen potentieller Studenten zu MBA-Programmen.

unterschieden werden. Auf der einen Seite ein Gruppe von Studierenden - auch Teilzeitstudenten – die bewusst im Ausland Programme suchen, um Fremdsprachen aber auch internationale Studiengruppen zu treffen. Auf der anderen Seite gibt es aber auch eine große Gruppe potentieller Studierender, die bewusst ein Programm in der Nähe ihres Wohnortes suchen. Schon Entfernungen von rund 100 km werden als nicht zumutbar empfunden.
Die durchschnittliche Entfernung zum Studienort beträgt bei dem Studierenden durchschnittlich 630 km, bei den Absolventen 533 km. Rund 33% der Absolventen haben ein MBA-Programm im Umkreis von 150 km besucht. Weitere 30% der Absolventen besuchten ein Programm, das maximal 600 km von Wohnort entfernt lag, mit einem starken Fokus bei rund 300 km. Bei den Studierenden stellt sich die Situation ähnlich dar. Die Entfernung zu den USA[118] ist aufgrund der kleinen Gruppe nicht beachtet worden, um die Ergebnisse nicht zu verzerren.

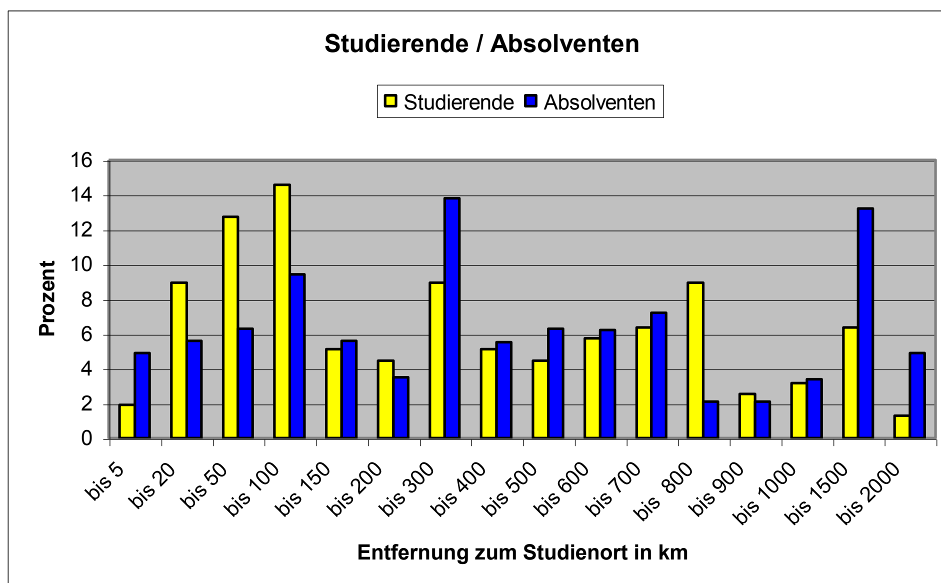


Abb.61: Entfernung zum Studienort in km

5.3 Jahr des MBA-Studienbeginns

Der Zeitraum des Studienbeginns lag bei den befragten Absolventen im Durchschnitt bei 1996 und bei den Studierenden bei 1998. Damit ist die für die Unter-

[118] Von den Studierenden und Absolventen wurden die Entfernung in die USA mit einer Bandbereite von 6.000 km bis 17.000 km angegeben. Wenn man die USA hinzuzählt, wäre bei den Absolventen z.B. die durchschnittliche Entfernung zum Studienort 1.020 km gewesen.

suchung angestrebte Zielgruppe der Jahrgänge 1993 bis 1995 nur teilweise erreicht.

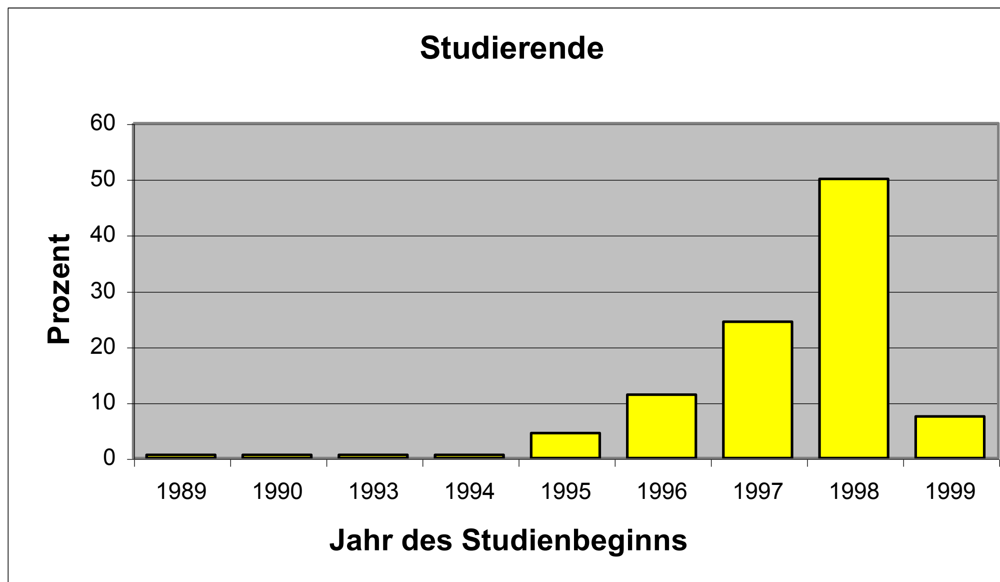


Abb.62: Jahr des Studienbeginns (Studierende)

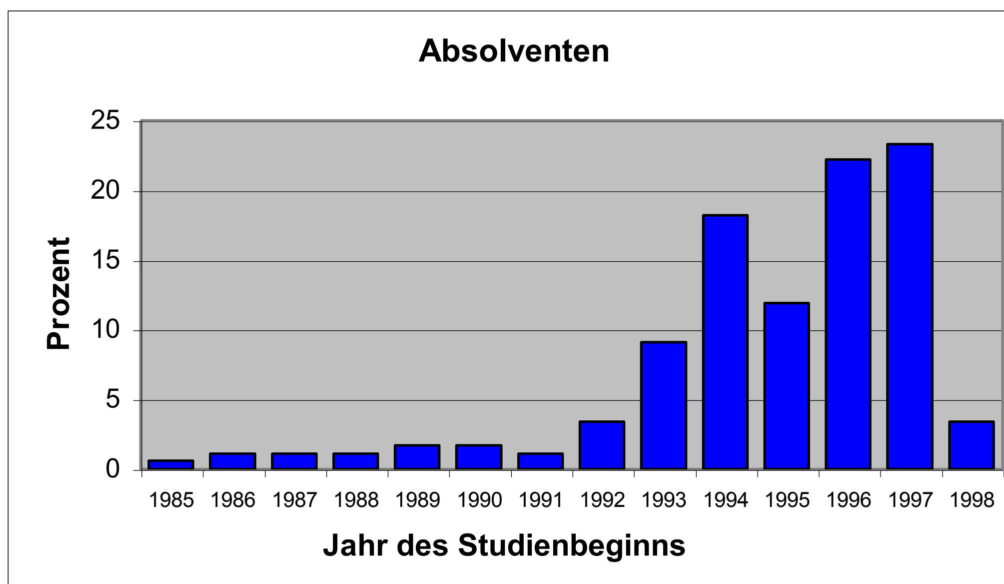


Abb.63: Jahr des Studienbeginns (Absolventen)

5.4 Weibliche MBA-Studierende

Die Zahl der weiblichen Studierenden in MBA-Programmen in Deutschland beträgt rund 20%, damit liegt Deutschland noch unter den Werten der USA und

Großbritanniens[119]. In Großbritannien beträgt der Anteil der weiblichen Studierenden ca. 28%, in den USA sind es knapp 40%. Aber auch diese Zahlen sind überraschend niedrig, vor allem wenn man zugrunde legt, dass nach Angaben des AACSB in den USA normalerweise fast 60% der Studierenden in Master Programmen Frauen sind.

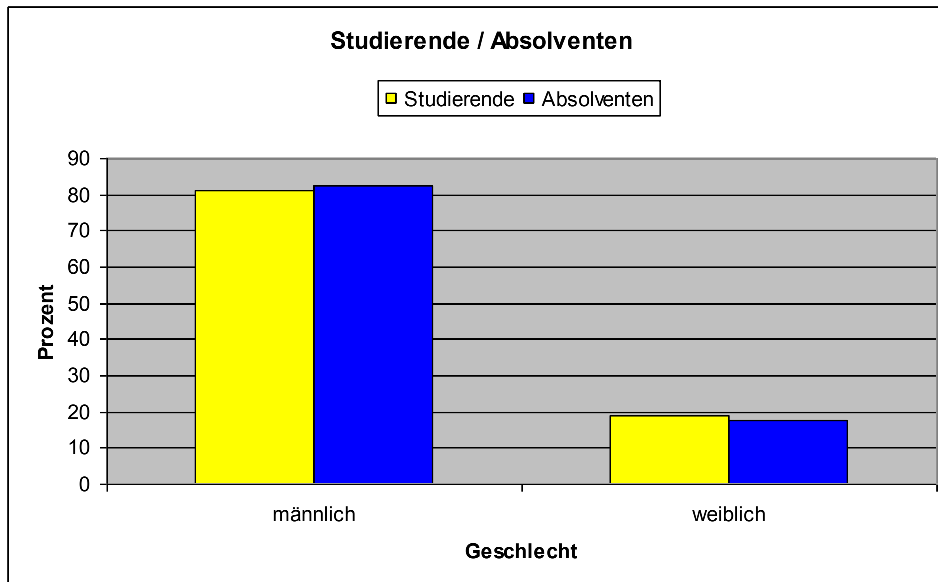


Abb.64: Geschlecht

5.5 Auslandsaufenthalte vor der Programmaufnahme

Augenfällig im Rahmen der Untersuchung ist der hohe Anteil der Befragten, die sich vor Aufnahme des Studiums schon im Ausland aufgehalten haben (Studierende 73% und Absolventen 78%).

[119] Vergleiche Schöllhammer, Wolfgang: Zur Bewertung von MBA-Programmen, Pforzhein, 1995,
S. 6 und S. 20

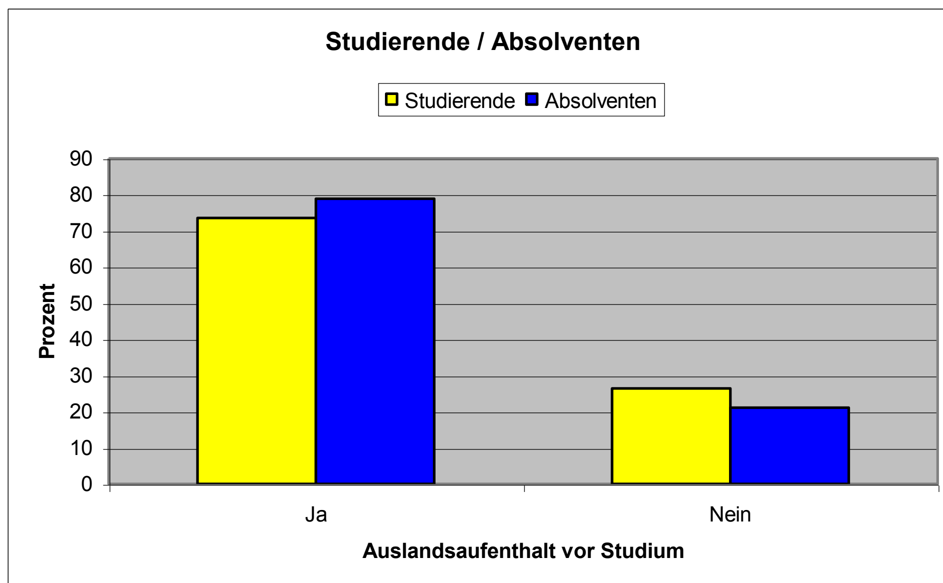


Abb.65: Auslandsaufenthalt vor Studium (Studierende)

Rund 17% der Absolventen gaben an, während des Erststudiums im Ausland gewesen zu sein, rund 16% hatten bereits ein Praktikum im Ausland absolviert, weitere 19% hatten Sprachkurse besucht und rund 33% waren beruflich häufig im Ausland.

Die Zahlen deuten darauf hin, dass es sich bei MBA-Studierenden und Absolventen um eine Gruppe handelt, die schon früh über eine hohe internationale Mobilität verfügt.

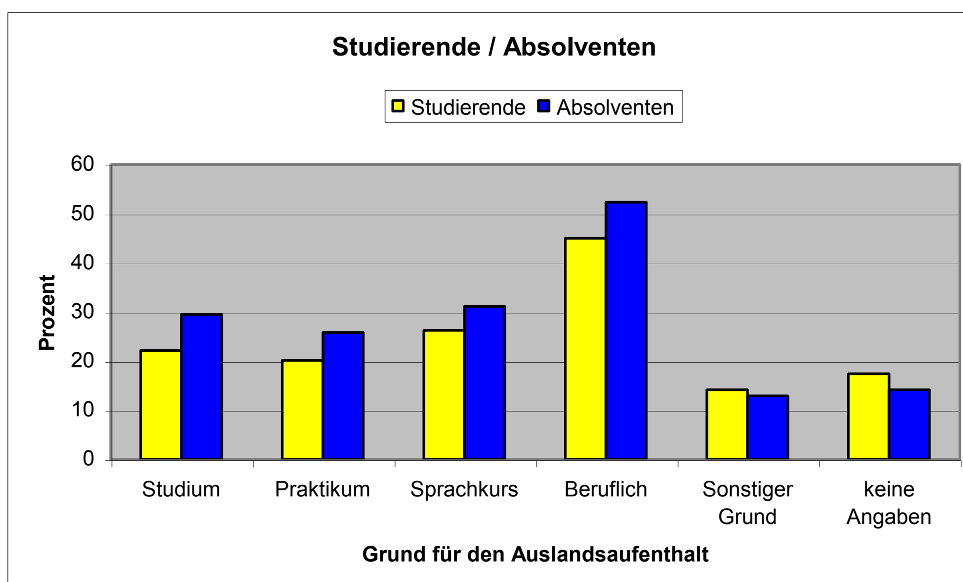


Abb.66: Grund des Auslandsaufenthalts, Mehrfachnennungen

5.6 Evaluation des Programms durch die Studierenden

Evaluation ist ein gängiges Mittel der Qualitätssicherung an den Business Schools, dies bestätigen die Ergebnisse der Befragung. Zumeist werden sowohl die Dozenten als auch die Programmblöcke regelmäßig von den Studierenden evaluiert.

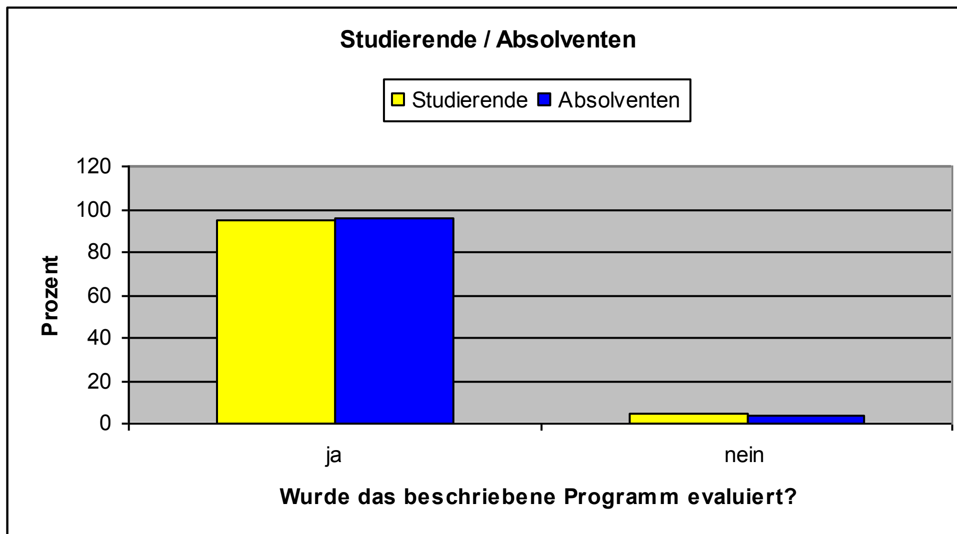


Abb.67: Programmevaluation

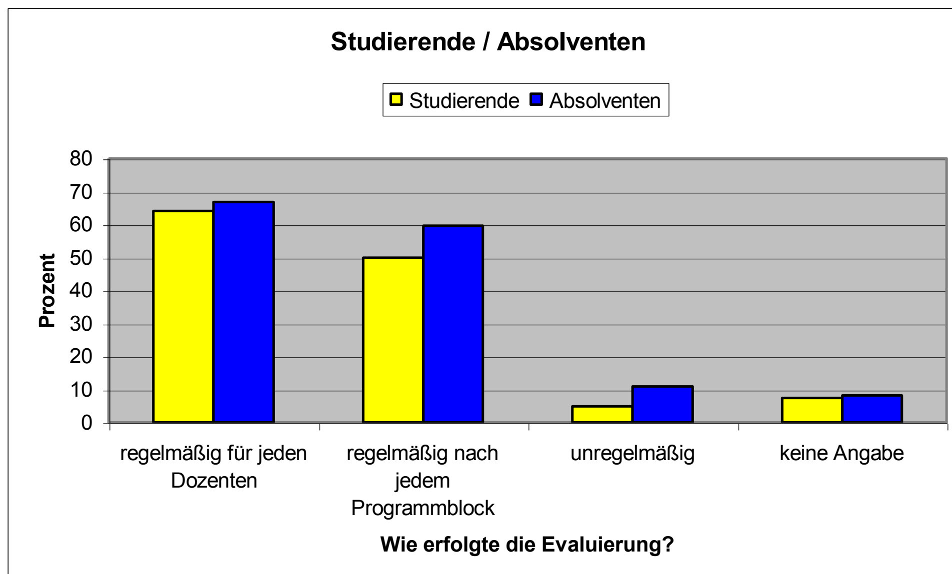


Abb.68: Zeitliche Form der Evaluation

5.7 Evaluation des Programms durch den Programmanbieter

Ob und wie die interne Qualitätssicherung beim Programmanbieter durchgeführt wird, ist einer großen Anzahl von Studierenden bekannt. Rund 55% der Studierenden wissen, dass der Programmanbieter intern für die Kurse und die Dozenten eine Programmevaluation durchführt. Vergleichszahlen zum „normalen" Studium sind uns nicht bekannt.

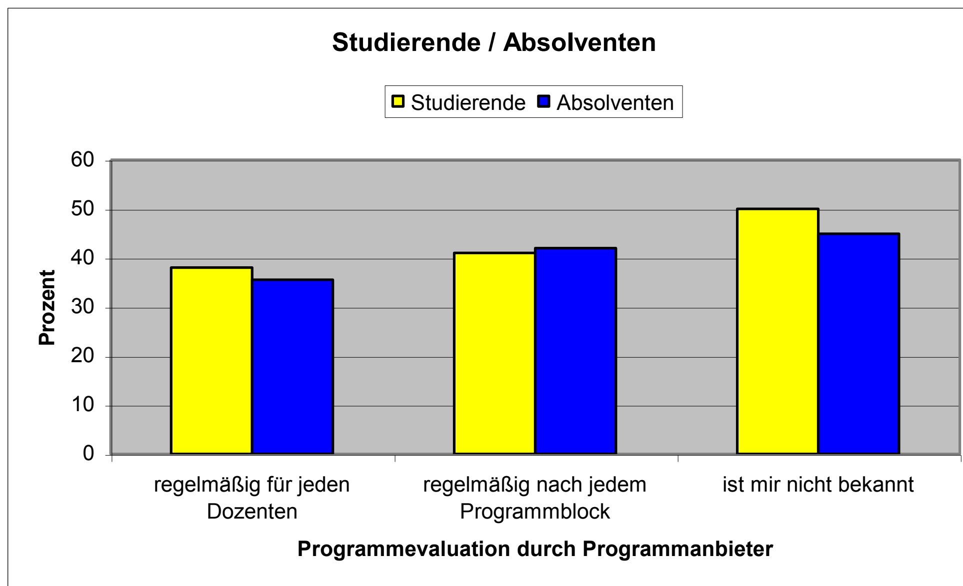


Abb.69: Programm-Evaluation durch Programmanbieter

5.8 Studienschwerpunkte des Programms

Präferenzen und Erwartungen hinsichtlich der Studienschwerpunkte in einem MBA Programm sind für Studierenden und Absolventen recht eindeutig. Die Auswertung verdeutlicht, welche Kerninhalte von einem MBA erwartet werden. Die Grundkonzeption des MBA als eine umfassende General Management Ausbildung wird damit gestützt.

Innerhalb der Schwerpunkte des Studiums besteht bei Absolventen und Studenten relative Übereinstimmung. Mit großem Abstand wurde Marketing gefolgt von Financial Management angegeben. Bedenkt man, dass die überwiegende Zahl der Absolventen später in der Industrie eine Stelle im Bereich Vertrieb/Marketing finden wird, ist das gute Abschneiden von Marketing nicht verwunderlich. Zieht man die Studienschwerpunkte der MBA-Ausbildung in den USA hinzu, so ist zu erwarten, dass in Zukunft dem Bereich IT-Technologie auch in Deutschland vermehrte Bedeutung zukommen wird.

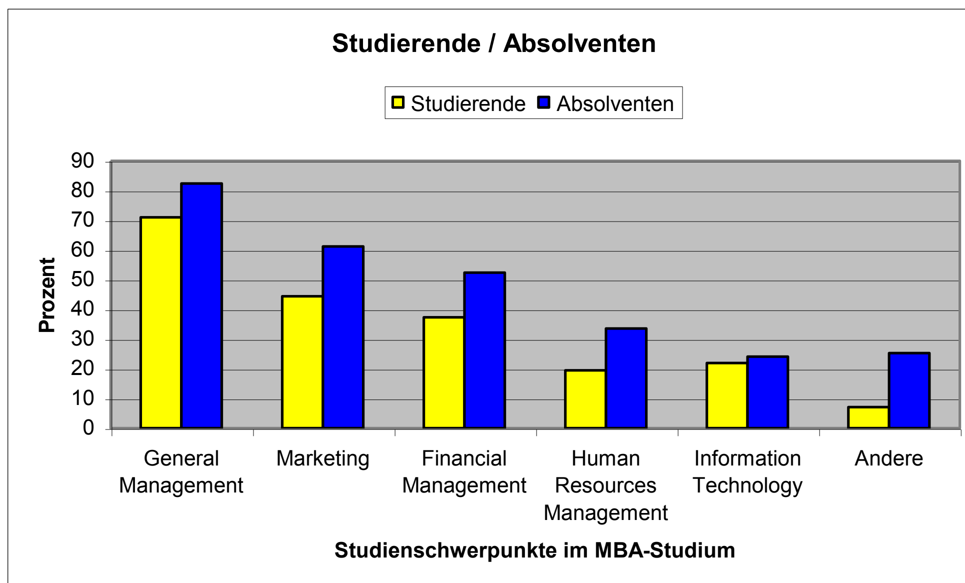


Abb.70: Studienschwerpunkte im MBA-Studium, Mehrfachnennungen

5.9 Unterrichtssprache

Rund 50 % der befragten Studierenden und Absolventen gaben an, dass das Programm in englischer Sprache stattfindet. Rund 10 % gaben an, dass noch in einer zweiter Sprache unterrichtet wurde.

5.10 Persönliche Angaben im Rückblick: Schul-/Berufsabschluss

Auf die Frage welcher Schulabschluss vor dem MBA-Studium erworben wurde, antworten wie erwartet fast 90%, dass sie die allgemeine bzw. fachgebundene Hochschulreife erworden haben. 13,5% der Studenten und 14,6% der Absolventen hatten vor dem MBA auch eine Berufsausbildung absolviert.

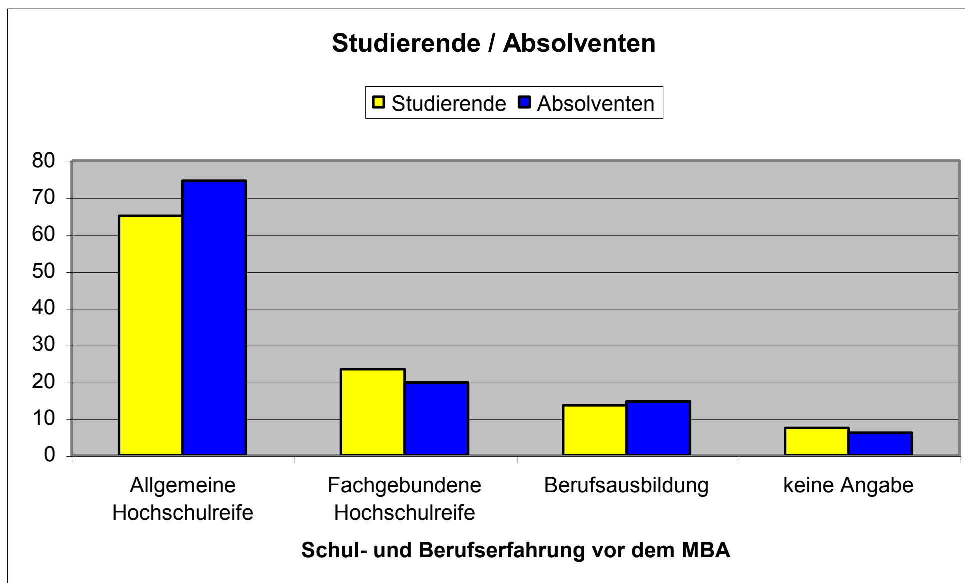


Abb.71: Schul- und Berufsabschluss vor dem MBA

5.11 Studienabschluss vor dem MBA

Die überwiegende Zahl der Befragten haben einen Diplom einer Universität (Absolventen 43% / Studenten 42%) oder Fachhochschule (Absolventen 39% / Studenten 37%). Weitere 15,5% der Absolventen und 12,7% der Studenten haben einen Bachelor- bzw. Masterabschluss, und 7,1% der Absolventen und 10,7% der Studierenden haben vor Aufnahme des MBA-Studiums bereits promoviert. 9,0% der Absolventen und 9,3% der Studenten haben keinen Akademischen Abschluss bzw. noch einen anderen Abschluss.

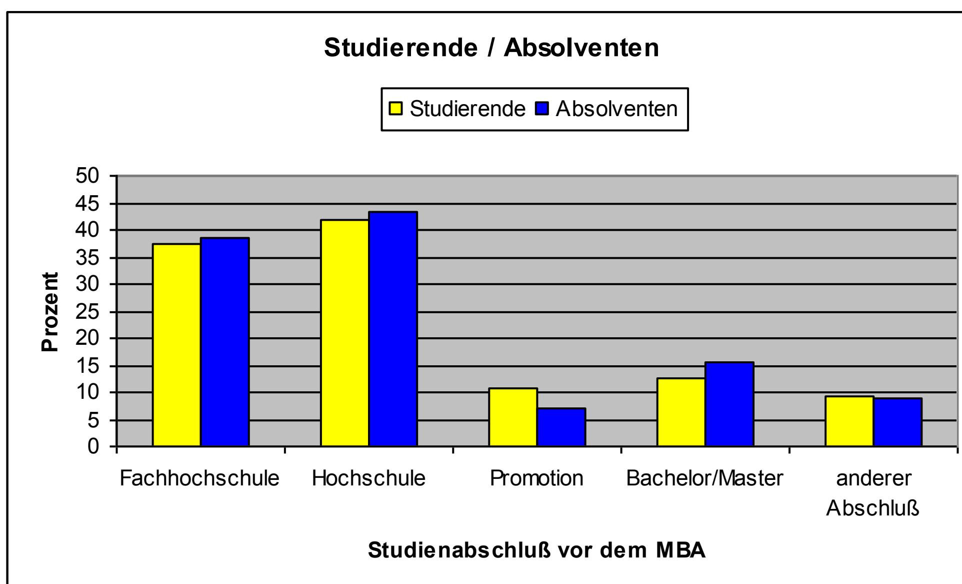


Abb.72: Studienabschluss vor dem MBA

5.12 Fachrichtung des ersten Hochschulabschlusses

Wie in den meisten Ländern, stellen auch in Deutschland Wirtschaftswissenschaftler und Ingenieure mit rund 2/3 der Teilnehmer die Hautgruppe der MBA-Studierenden. Die einzige Ausnahme ist Großbritannien[120], wo nur rund 9% der Studierenden einen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund haben.

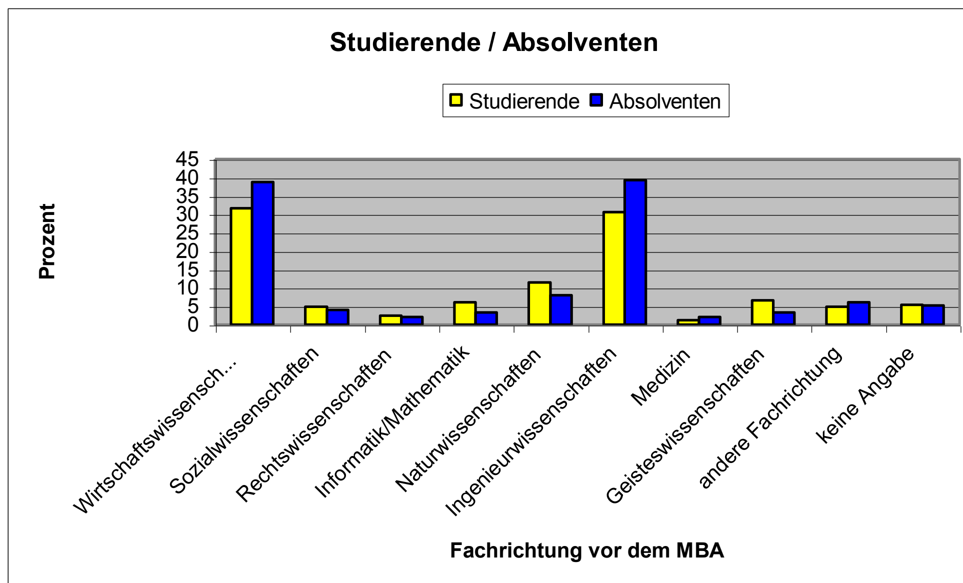


Abb.73: Fachrichtung vor dem MBA

5.13 Berufserfahrung und Durchschnittsalter bei Programmbeginn

Auch die Frage nach der Berufserfahrung wurde MBA typisch beantwortet, da die meisten Programme Berufserfahrung voraussetzen. Bei den deutschen Absolventen (7,4 Jahre mit einer Bandbreite von 1 bis 25 Jahre) wie bei den Studierende (9,2 Jahre mit einer Bandbreite von 0,5 bis 25 Jahre) liegt die durchschnittliche Berufserfahrung von Antritt des Programms bei rund 8 Jahren. Diese Angaben decken sich allerdings nicht mit den Ergebnissen der Business School Befragung. Die Business Schools gaben eine durchschnittliche Berufser-

[120] Vergleiche Band II Der MBA in Großbritannien und Association of MBAs (Hrsg.): MBA Salary and Career Survey, London, November 1997, Seite 23 und Association of MBAs (Hrsg.): The Association of MBA´s Guide to Business Schools 1997/98, 13. Aufl., London 1997, S. 13

fahrung der Teilnehmer von zwei Jahren an. Darüber, wie diese Diskrepanz zustande kommt, kann nur spekuliert werden.

Das Durchschnittsalter der Absolventen (31,1 Jahre mit einer Bandbreite von 22 bis 50 Jahre) und Studierenden (32,1 Jahre mit einer Bandbreite von 20 bis 45 Jahre) beträgt bei Programmbeginn rund 31,5 Jahre. Im Rahmen der Auswertung finden sich jedoch zwei Spitzengruppen. Die erste Gruppe setzt sich aus Teilnehmern zusammen, die im Alter von 27/28 Jahren ein MBA Studium aufnehmen, und eine zweite Gruppe, die mit 35 und älter ein MBA-Programm beginnen.

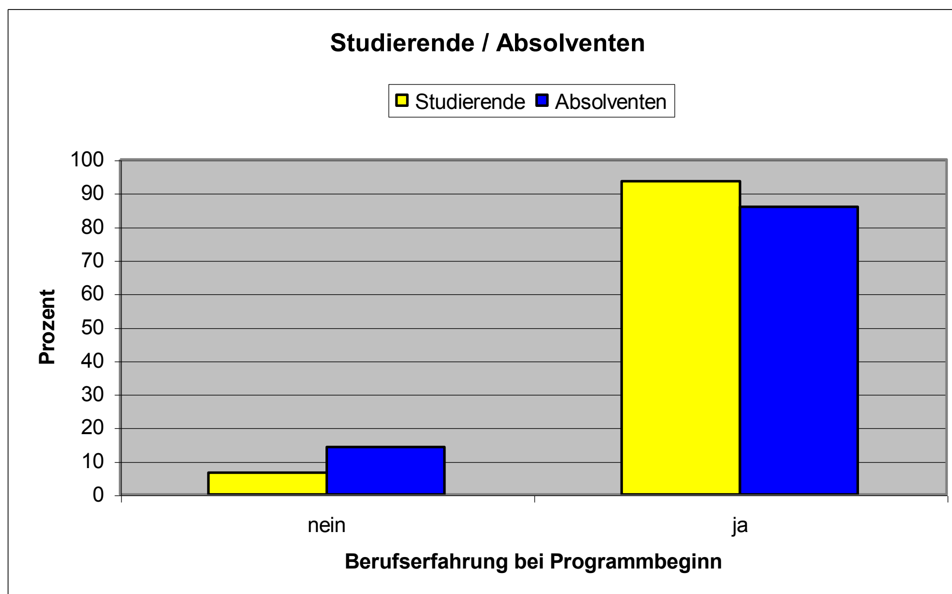


Abb.74: Berufserfahrung bei Programmbeginn

5.14 Branchentätigkeit vor MBA-Studium

In diesem Teil der Untersuchung wurden die Studierenden und die Absolventen befragt, in welchen Branchen, Funktionen und Tätigkeitsbereichen sie vor und nach dem MBA-Studium tätig waren.

Ein typischer MBA-Student lässt sich demnach in etwa wie folgt charakterisieren: Er ist männlich, ca. 32 Jahre alt, kommt überwiegend aus der Industrie, er ist ein im mittleren Management Angestellter bzw. leitender Angestellter und in den Bereichen Verkauf oder Betriebsleitung tätig.
Nach dem Studium arbeitet der MBAler überwiegend wieder in der Industrie oder in der Unternehmensberatung. Er ist aufgestiegen zum leitenden Angestellten bzw. Geschäftsführer in der Tätigkeitsfeldern Verkauf, Finanzwesen und Betriebsleitung.

Auffällig ist der hohe Anteil derjenigen Befragten, die vor dem Studium in der Industrie tätig waren (Absolventen 52% / Studenten 51%) und danach auch wieder in der Industrie ein Anstellung finden bzw. planen (Absolventen 57% / Studenten 56%). Einzig der Bereich Unternehmensberatung konnte nach dem Studium erhebliche Zuwächse verzeichnen (Absolventen 24% / Studenten 30%), alle anderen Branchen stagnierten auf niedrigem Niveau.

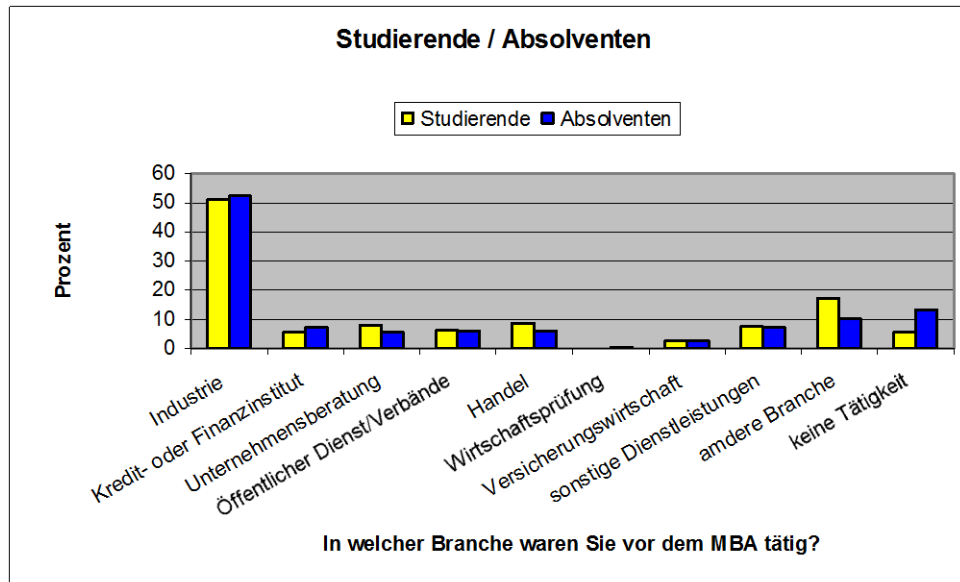


Abb.75: Branchentätigkeit vor dem MBA

5.15 Branchentätigkeit nach dem MBA-Studium

Aus der vorliegenden Untersuchung wird deutlich, dass ein Großteil der Absolventen in der Industrie verbleibt bzw. in die Consultingbranche wechselt. Wie die einzelnen Wanderungsbewegungen sind, wurde in dieser Studie nicht untersucht.

Beim Vergleich der Daten der vorliegenden Untersuchung mit Daten aus den USA und Großbritannien, lassen sich eine Reihe von Parallelen aber auch Unterschiede feststellen. So hat die Princeton Review anhand der Angaben von 71 US-amerikanischen Universitäten festgestellt, dass rund 70% der MBA-Absolventen eine Anstellung in den Bereichen "Finance" "Consulting" und "Marketing" finden. In der 1998er Studie der Princeton Review wurden noch fünf weitere Betätigungsfelder für MBA-Absolventen genannt: "General Management" mit 8,3%, "Communication" mit 4%, "Venture Capital" mit 3,8%, "Global Management" mit 3,6% und "Entrepreneurship" mit 3,15%.[121]

---

[121] Vgl.: The Princeton Review (Hrsg.): The best Business Schools (1997 und 1998 Edition), New York 1997 und 1998. Die Prozentangaben ergeben sich aus der Anzahl der Absol-

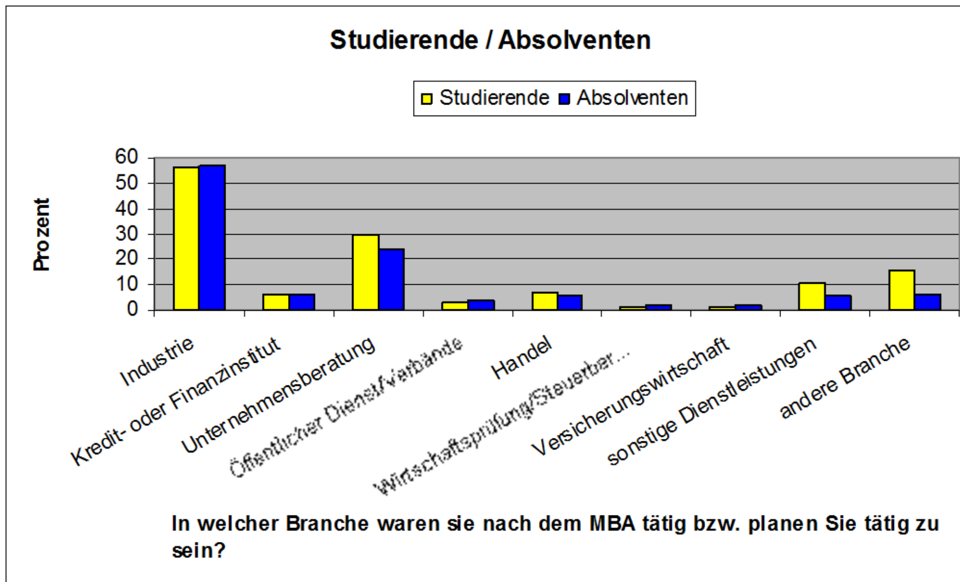


Abb.76: Branchentätigkeit nach dem MBA

Wissenschaftliche Untersuchungen in Großbritannien zeigen auf, dass bei einem Wechsel des Arbeitsplatzes in einen anderen Bereich der Wirtschaft, die Finanz- und Consultingbranche die höchsten Zuwächse erhält, während der öffentliche Dienst und einige Branchen im Maschinen- und Gerätebau sehr hohe Abgänge zu verzeichnen haben. Weiterhin zeigt sich, dass immer mehr MBA-Absolventen, die nicht bei ihrem Arbeitgeber bleiben, von größeren zu kleineren Unternehmen wechseln. Die Ursache hierfür kann der Wunsch sein, die neu erlernten Fähigkeiten für das Management in vollem Ausmaß anwenden zu können. Dies wird durch die kleinere Führungsebene unterstützt, die größere Verantwortung und mehr Möglichkeiten für strategische Entscheidungen beinhaltet.

---

venten je Universität und Betätigungsfeld dividiert durch die Gesamtzahl der Angaben je Universität.

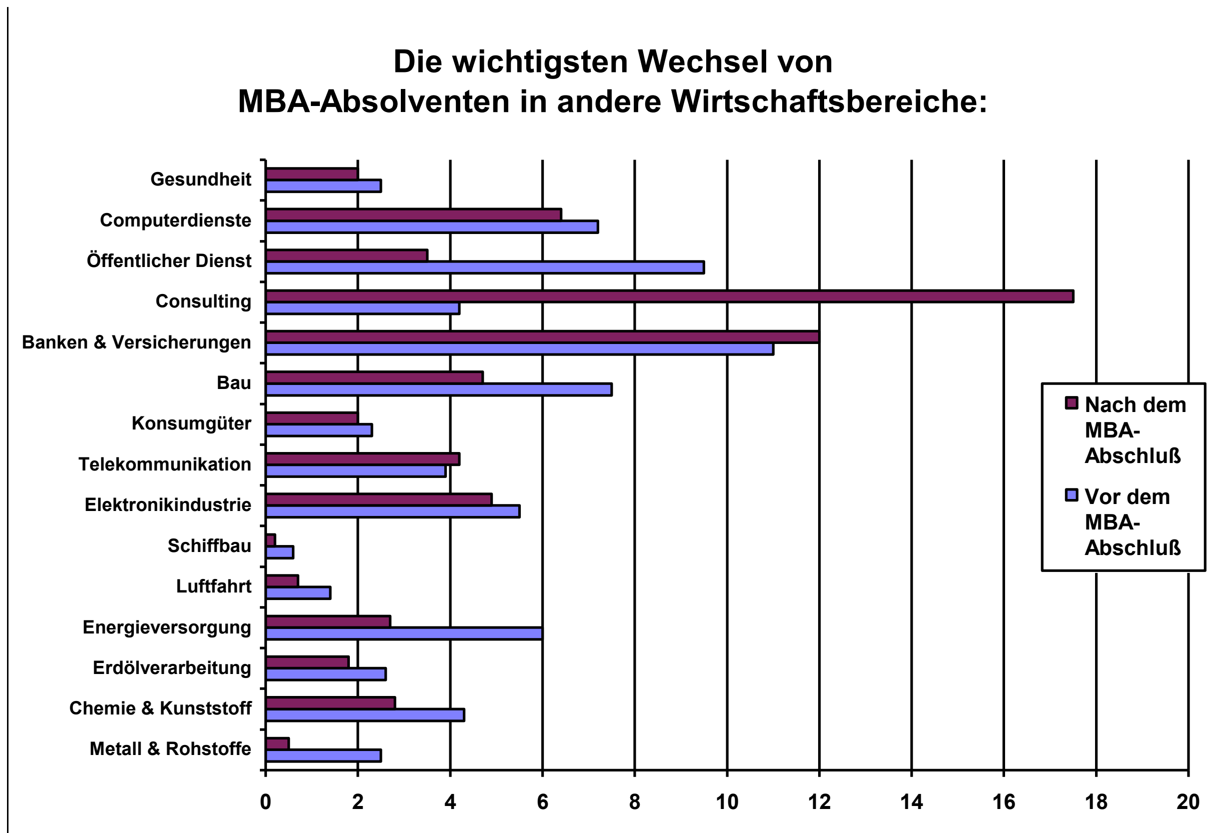


Abb.77: Wechsel von MBA-Absolventen in andere Wirtschaftsbereiche in GB[122]

5.16 Funktionen vor und nach dem MBA-Studium

Vor dem Studium waren fast 40% der Absolventen und Studenten in leitenden Funktionen tätig. Aber auch 14% im Bereich Sachbearbeitung / Assistenz. Der Anteil der Selbständigen lag bei rund 5%. Nach dem Studium waren bzw. erwarteten fast 80% der Absolventen und der Studenten in leitenden Funktionen tätig zu sein. Der Anteil derjenigen, die im Bereich Sachbearbeitung / Assistenz arbeiteten bzw. arbeiten wollten hat, sich um 2/3 verringet. Der Anteil der Selbständigen dagegen hat sich fast verdoppelt. Eine Entwicklung, die auch in den USA und Großbritannien zu beobachten ist. Allgemein ist festzustellen, dass die Absolventen wie Studierende in der Regel nach dem Studium höherwertige Stellen im Unternehmen bekleiden bzw. einen Aufstieg erwarten. Ähnliche Daten für diese Entwicklungen[123] liegen auch aus Großbritannien vor.

---

[122] The Association of MBA`s (Hrsg.): The Association of MBA`s Guide to Business Schools 1997/98, London 1997, S. 125.

[123] Association of MBAs (Hrsg.): MBA Salary and Career Survey, London, November 1997, S. 11

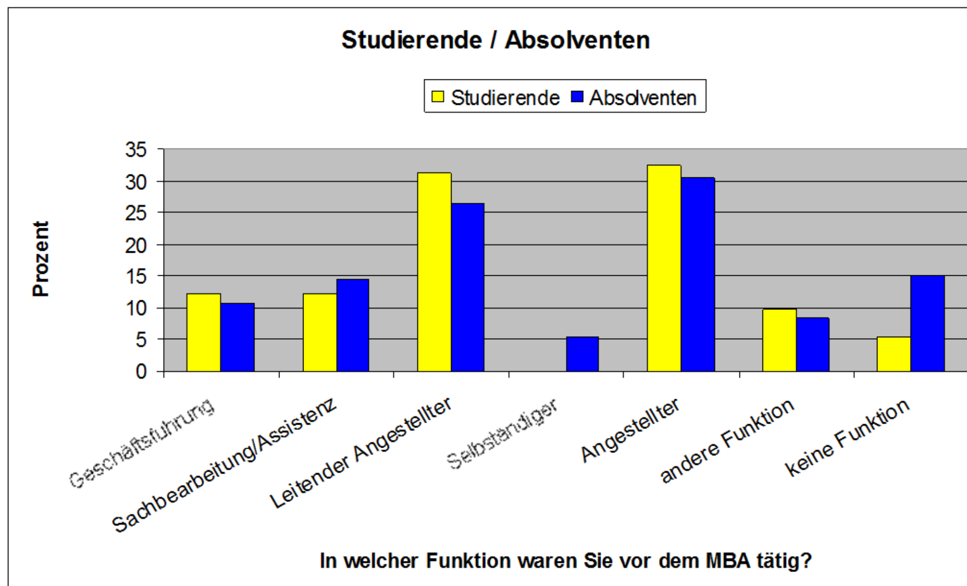


Abb.78: Funktion vor dem MBA

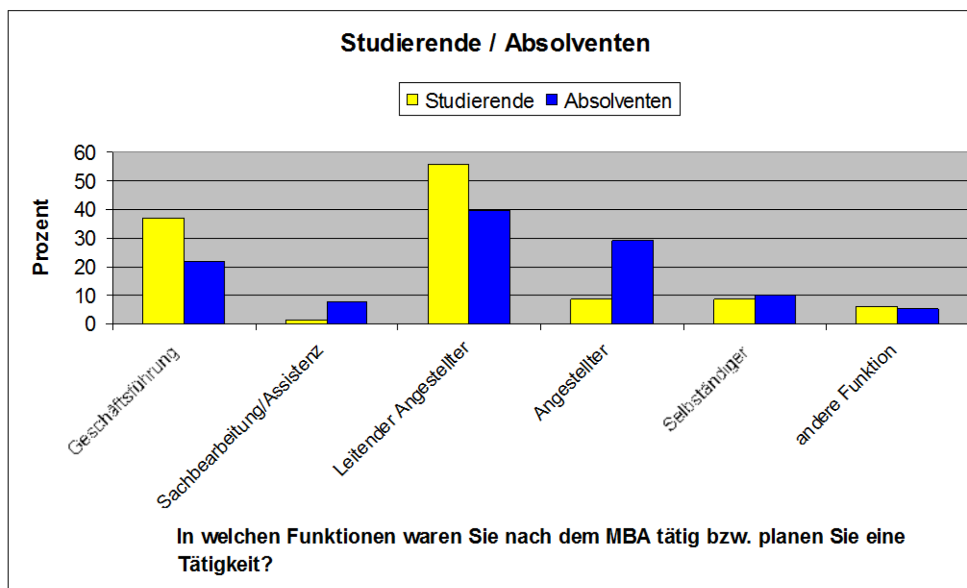


Abb.79: Funktion nach dem MBA

5.17 Tätigkeitsbereiche vor dem MBA-Studium

Vor dem Studium war der rund 40% der Befragten (Studenten 41,2% / Absolventen 44,5%) im Bereich Marketing / Verkauf tätig. Auch der Bereich Betriebsleitung (Absolventen 18,5% und Studenten 22,2%) wurde häufig genannt. Nach dem Studium hat sich das Bild im Bereich Absatz, Betrieb und Verkauf nur wenig gewandelt. 49% der Absolventen arbeiteten und 42% der Studierenden erwarteten einen Arbeitsplatz in diesem Bereich. Der Sektor Betriebsleitung (29,7% Absolventen und 40,9% Studierende) konnte erhebliche Zuwächse ver-

zeichnen. Es fällt allerdings auf, dass beim Vergleich der Erwartungen der Studierenden und dem tatsächlichen Einsatz im Bereich Betriebsleitung der Absolventen erhebliche Differenzen bestehen. Alle anderen Bereiche stagnierten in etwa auf gleichem Niveau, lediglich im der Bereich Finanzwesen ist bei den Absolventen noch eine merkliche Umorientierung von 13,7% auf 23,3% festzustellen.

Zwischen Deutschland und Großbritannien[124] existieren besonders in zwei Bereichen Unterschiede. In den Bereichen Verkauf / Marketing und Betriebsleitung liegen die britischen Daten erheblich unter den deutschen Werten. Nur etwa 23% der Teilnehmer dort kommen aus dem Bereich Verkauf / Marketing, nach dem Studium sinkt die Zahl sogar unter 20%. Aus dem Bereich Betriebsleitung kamen 17% der Studierenden in Großbritannien. Nach dem Studium fanden rund 38% hier eine Stellung. Alle anderen Bereiche stagnierten ähnlich wie in Deutschland.

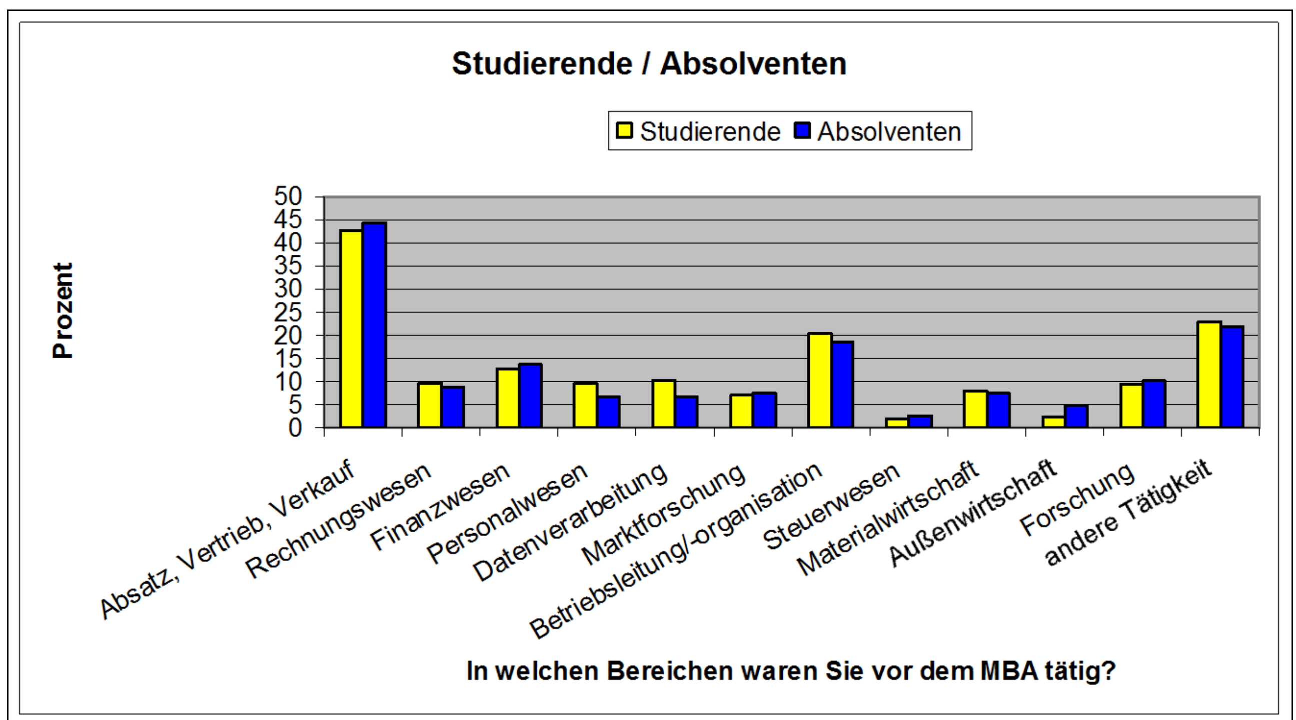


Abb.80: Tätigkeitsbereiche vor dem MBA

[124] Vgl.:Association of MBAs (Hrsg.): MBA Salary and Career Survey, London, November 1997, S. 11

5.18 Tätigkeitsbereiche nach dem MBA-Studium

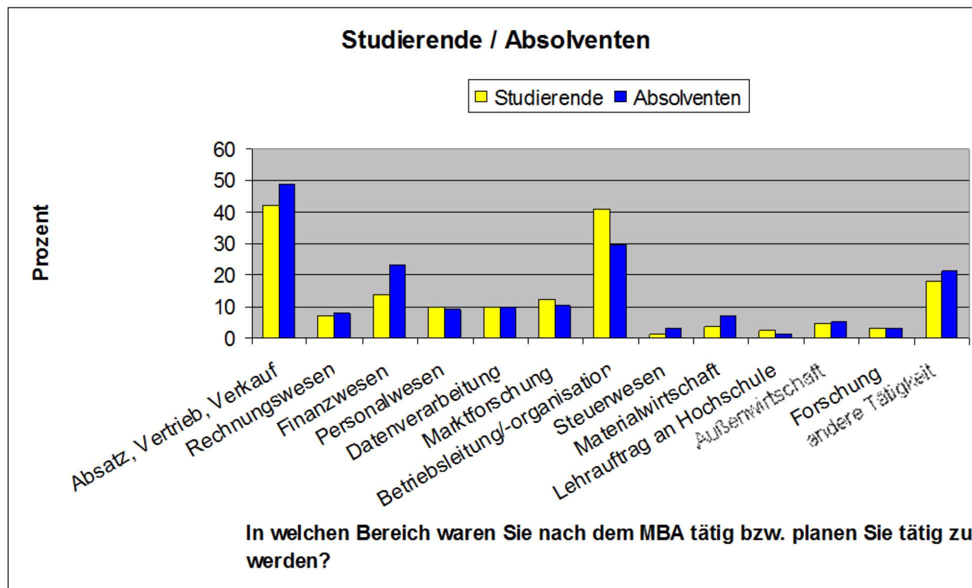


Abb.81: Tätigkeitsbereiche nach dem MBA

Generell ist nach dem Studium ein Wechsel weg von eher funktionalen Berufsbildern hin zum „General Management“ bzw. strategischen Rollen zu beobachten. MBA Absolventen bekleiden im allgemeinen nach dem Studium höhere Stellen im Unternehmen und tragen damit auch größere Verantwortung. Eine Entwicklung, welche auch am Beispiel der “Harvard MBA Class of 1974 Job History”[125] deutlich wird.

Harvard MBA Class of 1974 Job History, 1975-1992:			
	1975	1984	1992
Entrepreneur	5%	18%	41%
Bus. Professional	55%	14%	7%
Manager	11%	35%	13%
Executive	2%	31%	39%

Abb.82: Harvard MBA Class of 1974 – Job History, 1975-1992

Insgesamt lassen sich aber große Parallelitäten mit den Entwicklungen der MBA-Studierenden und Absolventen in den USA und Großbritannien feststellen. Deutschland unterscheidet sich lediglich in wenigen Bereichen in größerem Ausmaß, wie im Bereich Betriebsleitung/-organisation von diesen Ländern, dieser Bereich ist bei den deutschen Absolventen überproportional vertreten.

[125] Vgl.: You & Company (Hrsg.): The Future of Socially Responsible Business: MBA Students speak out. Im Internet abfragbar unter: http://www.you-company.com/survey/kotter_survey.htm und Seite 50f

5.19 Wechsel des Unternehmens nach dem Studium

Weiterhin wurden die Absolventen und Studenten befragt, inwieweit sie das Unternehmen nach dem Studium gewechselt haben. 69% der Absolventen und 50% der Studenten haben bzw. planen nach dem Studium das Unternehmen zu wechseln. Damit kann die Aussage getroffen werden, dass 2/3 der MBA Studierenden nach ca. 5 Jahren das Unternehmen gewechselt hat. Eine Zahl die eigentlich nicht verwundert, da über 75% der Unternehmen angaben, sich im Rahmen der Personalentwicklung keine Gedanken darüber zu machen, wie sie die Absolventen zielgerichtet im Unternehmen einsetzen können.

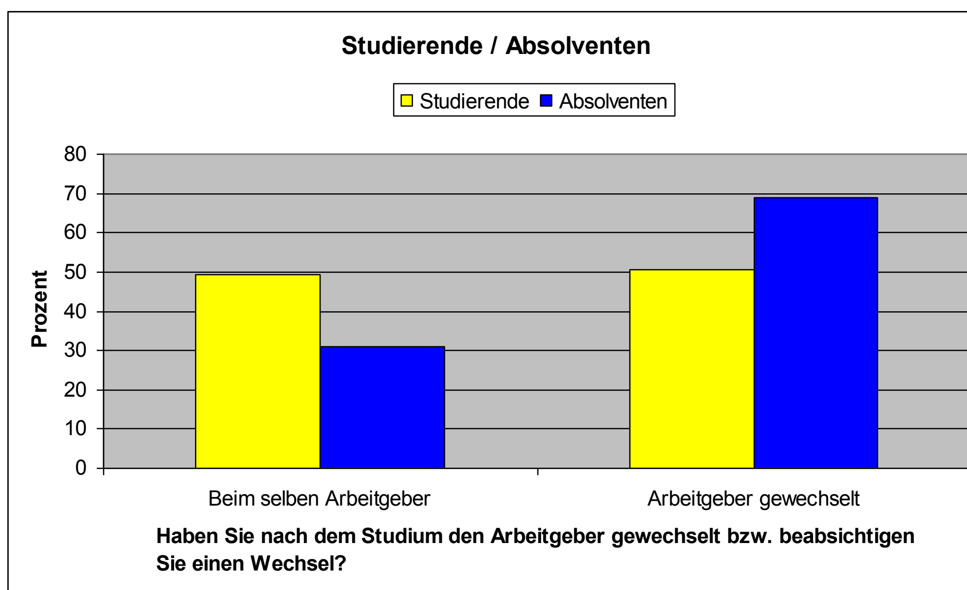


Abb.83 Arbeitgeberwechsel nach dem Studium

Mehr Aufschluss über die relativ hohe Anzahl der Arbeitgeberwechsel, gibt eine Studie aus Großbritannien. Während in der 1992 erschienenen AMBA-Studie noch 95% der Befragten angaben, dass ein beruflicher Wechsel hin zu einem neuen Arbeitgeber der Grund für die Aufnahme eines MBA-Studiums gewesen sei, fiel dieser Wert 1997 auf nur noch 65%. Für 91% der Befragten liegt das heutige Hauptinteresse in der Verbesserung der Berufschancen im eigenen Unternehmen, was durch den hohen Anteil derjenigen, die nach dem Abschluss bei ihrem Arbeitgeber bleiben, deutlich wird. Über 60% der MBA-Absolventen bleiben nach dem MBA-Abschluss für mindestens ein Jahr bei ihrem bisherigen Arbeitgeber beschäftigt. Da die Mehrheit dieser Absolventen jedoch keine Verbesserung ihrer beruflichen Position im Unternehmen erfährt (zwei Drittel der Absolventen sind der Meinung, dass ihre Arbeitgeber sie nicht ihrem Wissensstand entsprechend beschäftigen), wechseln in Großbritannien dann aber mehr als 50% der MBA-Graduierten nach ungefähr zwei bis drei Jahren ihren Arbeitgeber.

Ist einem MBA-Absolventen der Arbeitseinstieg geglückt, so bedeutet dies also nicht unbedingt eine längerfristige Bindung an den Arbeitgeber. Die "1997 Universum MBA Study" fand in diesem Zusammenhang heraus, dass 0,5% der Absolventen nach 1-2 Jahren, 31% nach 2-3 Jahren, 27% nach 3-4 Jahren, 17% nach 4-5 Jahren und 20% nach 5 oder mehr Jahren vorhaben, in ein neues Arbeitsverhältnis zu wechseln.[126]

In einer Untersuchung über Studierende in Part-Time Programmen kommt die Business Week zum Schluss, dass mittlerweile auch in den Part-Time Programmen die meisten Studierenden davon ausgehen, innerhalb von drei Jahren das Unternehmen zu wechseln[127].

Auch die von Westerwelle und Partner durchgeführte Untersuchung stellt fest: „... Die Frage, ob sie nach dem Zusatzstudium zu ihrem früheren Arbeitgeber zurückkehrten verneinten 90% der MBA-Absolventen, 10% kehrten an ihren alten Einsatzort zurück. Allerdings lassen sich nationale Unterschiede ausmachen: Während von den französischen MBA-Absolventen immerhin 16% ihrem ehemaligen Arbeitgeber erhalten blieben, waren dies in Großbritannien 0%, in Deutschland und der Schweiz jeweils 5% ...".

Einen weiteren interessanten Untersuchungsgegenstand innerhalb einer Harvard-Studie betrifft die Größe der Betriebe, in denen o.g. Harvard-Absolventen zwischen 1975 und 1992 gearbeitet haben. Hierbei wird eine deutliche Entwicklung weg von Mittleren- und Großbetrieben mit bis 10.000 Mitarbeitern, hin zu Kleinbetrieben mit bis 100 Mitarbeitern oder sehr großen Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern deutlich:[128]

---

[126] Vgl.: You & Company (Hrsg.): The Future of Socially Responsible Business: MBA Students speak out. Im Internet abfragbar unter: http://www.you-company.com/survey/universum.htm

[127] Vgl.: Schneider; Mica: Part-Time MBAs Get New Respect — and Better Jobs BEST B-SCHOOLS B-School News, Business Week Online, May 25, 2000 im Internet unter http://www.businessweek.com/bschools/bschnews.htm

[128] Vgl.: You & Company (Hrsg.): The Future of Socially Responsible Business: MBA Students speak out. Im Internet abfragbar unter: http://www.you-company.com/survey/kotter_survey.htm

Harvard MBA Class of 1974 Employer Size, 1975-1992:			
	1975	1983	1992
Very Small (1-100)	7%	22%	33%
Small (101-1.000)	21%	21%	29%
Medium (1.001-10.000)	35%	26%	15%
Large 10.001+	36%	31%	23%

Abb.84: Harvard MBA Class of 1974 – Employer Size, 1975-1992

Zu ähnlichen Ergebnissen wie die Harvard-Studie kommt auch die Studie der AMBA[129]. Sie kommt zu dem Resultat, dass auch in Großbritannien bei den MBAlern vornehmlich ein Wechsel von Großunternehmen zu kleineren Unternehmen statt findet. Die Ursachen hierfür sieht AMBA im Bedürfnis der Absolventen, die neu erlernten Fähigkeiten für das Management in vollem Maß anwenden zu können und implizit im falschen Einsatz der MBAler durch die Arbeitgeber. Über letzteren äußerten sich die von der AMBA Befragten oftmals enttäuscht und frustriert. Dem Wechsel von Großunternehmen zu kleineren Unternehmen liegt demnach der Wunsch der Absolventen nach größere Verantwortung und mehr Möglichkeiten für strategische Entscheidungen zugrunde, welchem kleinere Führungsebenen mehr entgegen kommen.

Inwieweit in Zukunft aus den US- und britischen Studien Parallelen für Deutschland gezogen werden können, lässt sich nur vermuten.

5.20 Gründe für das MBA-Studium

Die Gründe, ein MBA-Studium aufzunehmen, sind vielfältig. Über 80% der Absolventen und Studenten geben an, den Bildungshorizont vertiefen zu wollen. Auch der Erwerb von „Soft Skills“ und der Erwerb einer neuen Qualifikation in einem Fachgebiet und die damit verbundenen Verbesserung der Arbeitsmarkchancen rangieren bei über 60% der Absolventen und Studenten ganz vorne.

---

[129] Vgl.: AMBA-Studie, a.a.O., S. 2

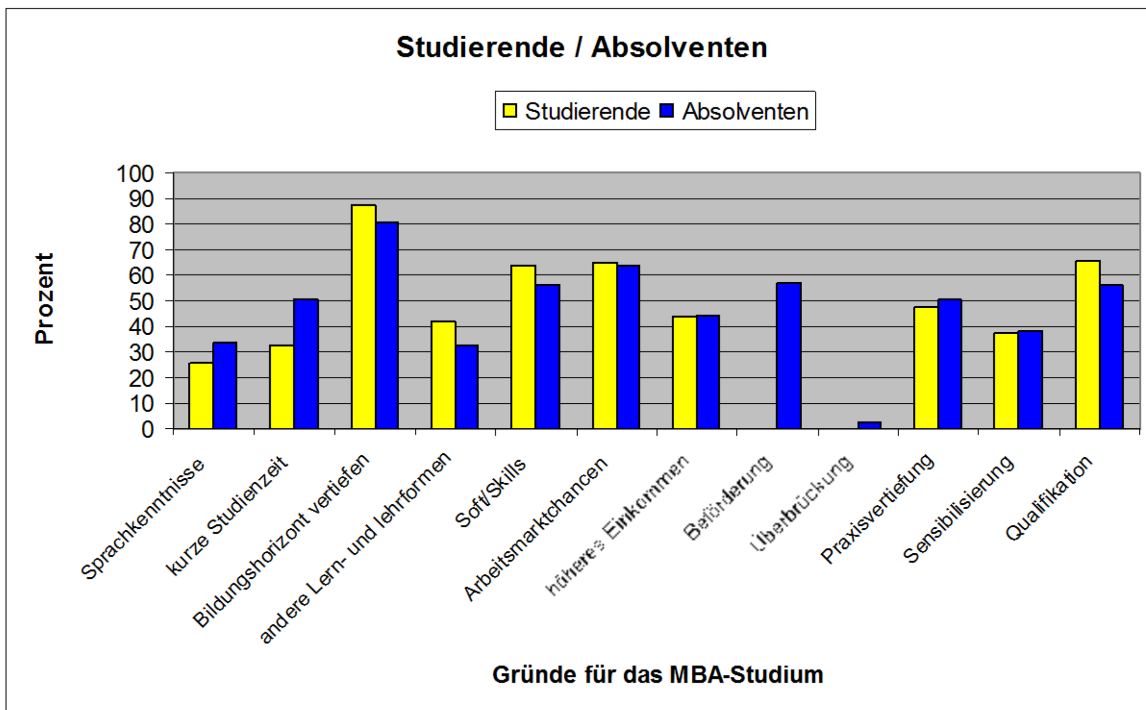


Abb.85: Gründe für das MBA-Studium

Auffällig ist, dass ein höheres Einkommen als Beweggrund mit knapp 50% relativ wenig Gewichtung erhalten hat. Auch in Großbritannien waren die Ergebnisse in diesem Punkt vergleichbar, ebenso in den USA. Dort liegt die Gehaltsverbesserung bei den MBA-Studierenden in der Wertigkeit an siebter Stelle.

Die USA sind noch immer das beliebteste Studienland für einen MBA Studiengang. Aufschluss über die Gründe dafür, gibt die Untersuchung Open Doors 1995/96 [130]. Befragt wurden hierzu die ausländischen Studierenden in MBA-Programmen in den USA.

Sprache: Englisch gilt als die wichtigste Wirtschaftssprache.
Wirtschaftstheorien: Die bedeutendsten Wirtschaftstheorien werden in den USA entwickelt.
Kosten: Die durchschnittlichen Gebühren und Lebenshaltungskosten sind bis auf die Eliteschulen vergleichbar mit denen in Kontinentaleuropa und Asien.
Verfügbarkeit: In einigen europäischen Staaten, wie z.B. Deutschland, Russland gibt es nur ein sehr begrenztes Angebot hochwertiger MBA-Programme.
Ansehen: Obwohl es eine Vielzahl von MBA-Anbietern in Europa gibt, haben diese zumeist nicht das gleiche Renommé wie die US-amerikanischen Anbieter.

[130] Vgl.: Davis, Todd M. (Hrsg.): Open Doors 1995/96. Report on International Educational Exchange, New York 1996, S. 102ff.

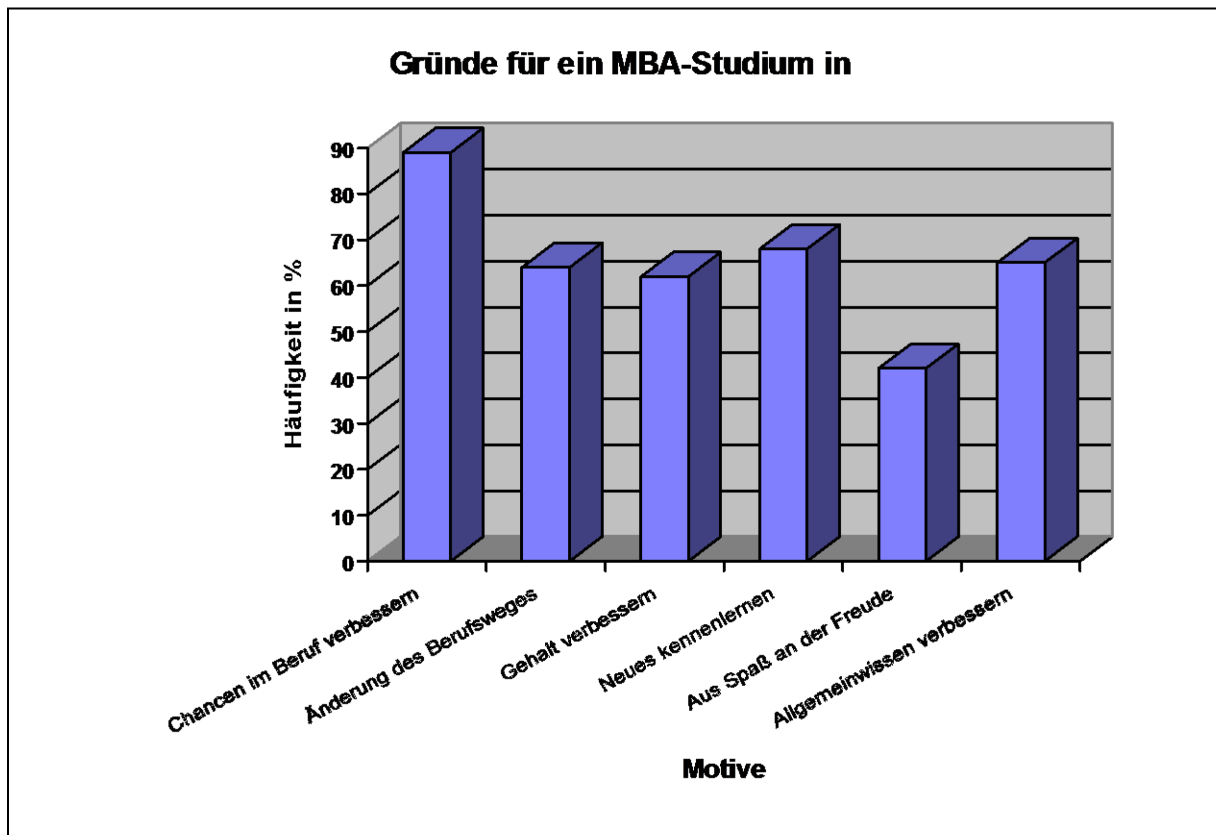


Abb.86: Gründe für ein MBA-Studium in Großbritannien, Quelle: AMBA[131]

5.21 Art der Finanzierung des Studiums und Kosten-/Nutzenüberlegungen

MBA-Studiengänge sind, verglichen in Deutschland mit „normalen" Studiengängen, recht kostenintensiv, zumal neben den üblichen Lebenshaltungskosten in der Regel Studiengebühren anfallen. Viele MBA-Absolventen erwarten und erreichen zwar eine Verbesserung ihres Verdienstes, dennoch bedarf das Studium im Vorfeld zumeist einer Finanzierung. Der finanzielle wie der persönliche Einsatz für ein MBA-Studium sind hoch.

Die deutschen Studierenden haben für das Studium in Durchschnitt € 18.752 aufgewendet. Dazu kommen noch einmal Lebenshaltungskosten von rund € 9.000 hinzu. Das Studium wurde überwiegend selbst finanziert. So gaben rund 81% der Studierenden an überwiegend private Mittel einzusetzen. 53% erhalten

[131] The Association of MBA`s (Hrsg.): The Association of MBA`s Guide to Business Schools 1997/98, London 1997, S. 125.

aber auch eine Unterstützung durch Unternehmen und 31% nehmen zusätzlich ein Darlehen zur Finanzierung aufgenommen.

Die Befragung der Absolventen ergab folgendes Bild: In Durchschnitt wurden Programmkosten von € 15.555 und Lebenshaltungskosten von € 12.378 aufgewendet. Das Studium wurde überwiegend selbst finanziert. So gaben 73% der Absolventen an, überwiegend privat das Studium finanziert zu haben. Nur 18% erhielten Unterstützung durch Unternehmen und 8,3% haben ein Darlehen aufgenommen.

Beim Vergleich der Angaben zur Unternehmensunterstützung der Studierenden mit denen der Absolventen fällt die deutlich größere Unterstützung der Studierenden durch die Unternehmen auf. Es ist zu vermuten, dass sich hier ein Trend bei den Unternehmen zu höherer Bereitschaft, ein solches Studium zu fördern, andeutet.

In den USA stehen den US-amerikanischen Studenten eine Vielzahl von Möglichkeiten für die Finanzierung des Studiums offen[132]. Die wichtigsten Finanzierungshilfen sind neben privaten Mitteln die Stipendien, die Annahme eines Jobs als studentische Hilfskraft für Forschung und Lehre und die Aufnahme verbilligter Kredite. Stipendien decken meist die Kosten der Studiengebühren und einen Teil der Lebenshaltungskosten ab. Sie werden hauptsächlich aufgrund besonderer Leistungen und Verdienste vergeben, seltener aufgrund von finanzieller Be-

---

[132] Zur Finanzierung des MBA-Studiums in den USA ergab eine 2000 durchgeführte Untersuchung des Graduate Management Admission Council (GMAC) in der 16.222 Studierende an 84 Business Schools angeschrieben wurden, dass bei den Vollzeit Studierenden die Finanzierung des Studiums sich wie folgt zusammensetzt: Savings 36%, Private or Federal Loan 40%, Scholarship 20%, Corporate Sponsorship 4%. Bei den Teilzeit Studierenden: Savings 31%; Private or Federal Loan 17%; Scholarship 3%, Corporate Sponsorship 52%. Quelle: The Global MBA Survey 2000: Results Financing the MBA im Internet unter http://www.gmac.com/InternalFrame.asp?From=RESEARCH. Der Rücklauf betrug 15,4%. Für ausländische Studenten gibt das Institute of International Education (IIE) jährlich Statistiken zu diesem Thema heraus.[132] Die Finanzierung des Studiums erfolgte demnach 1995/96 für 67,8% der Befragten, in den USA studierenden ausländischen Studenten, primär über persönliche bzw. familiäre Geldmittel. Die zweitwichtigste Finanzierungsquelle für aus dem Ausland kommende Studenten waren mit 16,5% die U.S. Colleges bzw. Universitäten. Die Regierung bzw. die Universität des Heimatlandes galt für 5,2% der Studenten als Hauptquelle zur Begleichung der anfallenden Kosten. Die Unterstützung durch die Arbeitgeber (2,3%), ausländische bzw. amerikanische Sponsoren (5%), die U.S. Regierung (1%) oder internationale Organisationen (0,6%) spielten bei der primären Finanzierungsquelle nur eine untergeordnete Rolle. Im Vergleich zu den Zahlen von 1980 machen sich vor allem zwei Veränderungen bemerkbar: Die Unterstützung der Regierungen und Universitäten des Heimatlandes haben sich von 13% auf 5,2% reduziert, während die amerikanischen Hochschulen die Unterstützung von 9,2% der Studierenden auf 16,5% ausgebaut haben.

dürftigkeit des Antragstellers. Neben den Hochschulen bieten auch die US-Regierung, sowie verschiedene Organisationen und Wirtschaftsunternehmen Stipendien an. Wie in Großbritannien sind die Unternehmen hauptsächlich daran interessiert, Teilzeit- bzw. Fernstudien-Studenten zu unterstützen. Über 50% der Teilzeit-Studierenden erhalten in Großbritannien und den USA Hilfen von ihren Unternehmen.

In den USA ist die Beschäftigung von Studenten als studentische Hilfskräfte üblich. Diese studentischen Hilfskräfte erhalten einen geringen Stundenlohn, der meist mit einer Erlassung von Studiengebühren verbunden ist. Die traditionellste Form der Finanzierungshilfe für das Studium sind verbilligte Kredite, die von der Regierung, Banken und Hochschulen angeboten werden. Sie sind mit dem deutschen Bafög vergleichbar, müssen jedoch komplett zurückgezahlt werden. Um Bewerbern das Studium an ihren Hochschulen zu ermöglich, bieten immer mehr Hochschulen eigene Kreditprogramme für finanziell schwächer gestellte Studierende an.

Die Finanzierungssituation gestaltet sich in Großbritannien im Vergleich zu Deutschland und den USA etwas anders. Während fast 80%[133] der Studenten von Teilzeit- oder Fernstudienprogrammen von ihren Arbeitgebern durch unterschiedliche finanzielle Zuschüsse oder Freistellungen unterstützt werden, müssen sich Studenten in Vollzeitprogrammen größtenteils voll aus eigenen Mitteln finanzieren. Über die Größenordnung der Unterstützung von Vollzeit-Studenten durch ihre Arbeitgeber existiert kein Datenmaterial. Die Unterstützung dürfte jedoch als sehr gering einzuschätzen sein, da ungefähr 75% der Vollzeit-Studenten ihren Arbeitsplatz für ihr MBA-Studium aufgeben müssen. [134]Neben den Studiengebühren und Lebenshaltungskosten kommt also noch der Verdienstausfall hinzu.

---

[133] Over 80% of MBAs who were employed while studying received some form of financial support from their employer and 50% had their fees paid in full. Employers evidently value the MBA qualification. Despite such employer support, 58% of respondents financed their studies through personal funds. 20% took advantage of the Association's MBA loan scheme. In MBA Salary and Career Survey 1999/2000 SALARY AND CAREER PROSPECTS im Internet unter http://www.mba.org.uk/

[134] Vgl.: The Association of Business Schools (Hrsg.): Pillars of the Economy. The Contribution of UK-Business Schools to the Economy 1997. Im Internet abfragbar unter: http://www.the-abs.org.uk/reportpage1n1.html

5.22 Geschätzte direkte Einkommensveränderung

Das durchschnittliche Bruttogehalt der Absolventen vor dem MBA-Studium betrug € 50.000, nach dem Studium stieg das durchschnittliche Gehalt auf € 67.000. Nach ca. fünf Jahren nach Abschluss des Studiums wurde ein Bruttogehalt von € 94.000 erreicht. 94 Absolventen - von 187 - beantworteten die Frage für die ersten zwei Jahre nach dem Studium und 46 für den Zeitraum bis 5 Jahre nach dem Studium.

Bei den Studenten ergibt sich eine ähnliche Datenlage. Das durchschnittliche Bruttogehalt der Studierenden vor dem MBA-Studium betrug 56.000 €. Die Studierenden erwarten, dass nach dem Studium das durchschnittliche Gehalt auf 75.000 € steigt und nach ca. fünf Jahren ein Bruttogehalt von 95.0000 € erreicht wird.
Auffällig an dieser Stelle ist die große Anzahl derjenigen, die keine Angaben gemacht haben. Auf die generelle Frage, ob es eine Gehaltsveränderung gegeben hat, haben 89% der Absolventen (Studenten 95%) nicht geantwortet. Erst auf die konkrete Frage, wie hoch die Gehaltsveränderung gewesen sei, haben sich die Absolventen (140) und Studenten (80) wie dargestellt beteiligt. Es ist zu vermuten, dass hier ein gewisses Potential für Unzufriedenheit liegt. An dieser Stelle Rückschlüsse über die Zufriedenheit mit dem Studium generell zu ziehen, wäre aber falsch.

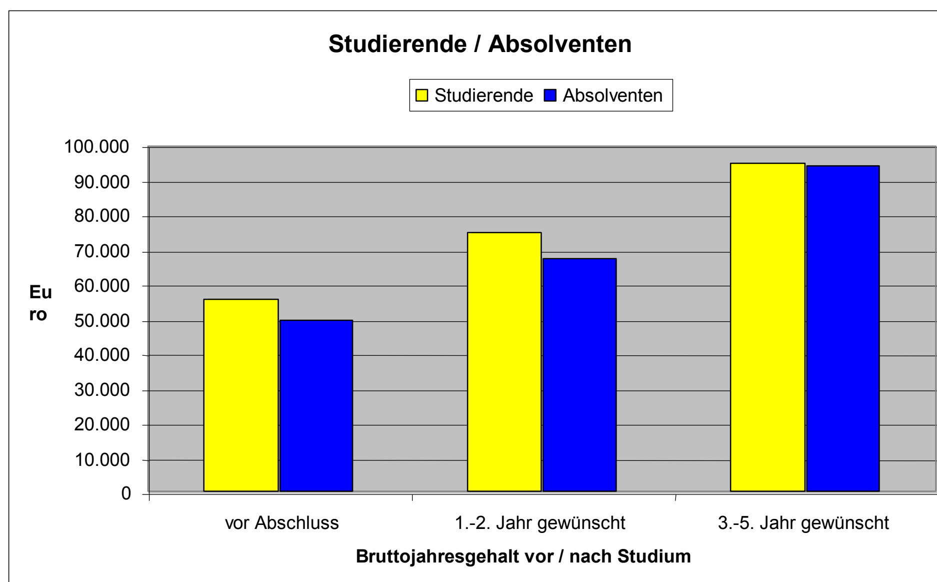


Abb.87: Bruttojahresgehalt vor/nach dem Studium

Im ersten Augenblick erscheinen die Gehälter der MBA-Teilnehmer nach dem Studium recht hoch. Da die Gruppe der Befragten aber durchschnittlich über 8

Jahre Berufserfahrung verfügt, und in mittleren bis höheren Managementfunktionen tätig ist, bewegen sich die Gehälter in normalem Rahmen.

Für Großbritannien ergeben sich im Vergleich folgende Verdienste der MBA-Absolventen. So wurden in einer 1999 veröffentlichten AMBA-Studie für 1997[135] ein Durchschnittsgehalt der MBA-Absolventen von £ 64.000 angegeben. 6% erhielten mehr als £ 100.000 Jahresgehalt, 18% der Befragten verdienen aber auch unter £ 30.000 jährlich.

Den Top-Absolventen der US-amerikanischen Elite-Schulen werden im Durchschnitt nach Abschluss des Studiums Gehälter von $65.000 bis zu $83.000 gezahlt,[136] wobei sich die Angaben der Gehälter je nach Literaturquelle sehr unterscheiden. Eine universitätsinterne Untersuchung der Stanford University über das Einkommen ihres 98er MBA-Absolventen Jahrganges, kommt auf eine Einkommensspanne von $40.000 bis $185.000 mit einem Mittel bei $ 90.000.[137]

Westerwelle und Partner[138] kamen 1993 in ihrer Befragung von 105 Absolventen zu dem Schluss: „... Gleichwohl ein MBA nicht als obligatorisch zu erachten ist, hat er Auswirkungen auf das spätere Gehalt der Absolventen. 100% der Befragten gaben an, nach dem MBA-Abschluss eine besser bezahlte Position zu bekleiden. Verglichen mit der Bezahlung vor dieser Zusatzausbildung, lag die prozentuale Gehaltsverbesserung durchschnittlich bei 57%, allerdings mit hohen Abweichungen. Die prozentualen Gehaltsverbesserungen lagen zwischen 10% und 300%!... . ... Bezüglich des Gehalts verglichen sich die MBA-Absolventen mit Mitarbeitern, die einen nationalen Doktortitel erwarben. 68% der Befragten geben an, ihr Gehalt sei höher als das der "Dr." Kollegen. 26% verdienen genauso viel wie die Promovierten, 6% weniger als diese. ...“

---

[135] The average salary of a graduate from an Association of MBAs' accredited programme was £64 000 in 1999, representing a 20% increase over 1997 results. Full-time MBA graduates reap the most benefits in purely financial terms, but part-time students also do well. In MBA Salary and Career Survey 1999/2000 SALARY AND CAREER PROSPECTS im Internet unter http://www.mba.org.uk/

[136] Vgl.: Shelley, Kristina J.: Portrait of the MBA, in: U.S. Department of Labor; Bureau of Labor Statistics (Hrsg.): Occupational Outlook Quarterly, Fall 1997, Volume 41, Number 3, S. 27.

[137] Vgl.: Stanford University (Hrsg.): Placement Results Report 1997-98. Im Internet abfragbar unter: http://wesley.stanford.edu/cmc/report98.htm

[138] Westerwelle und Partner (Hrsg): Was bringt der MBA wirklich ?" Eine Studie unter europäischen High-Potentials, Hamburg, 1993 im Internet unter: http://www.westerwelle.de/westerwelle/studien/homepage.htm

5.23 Erfüllung der persönlichen beruflichen Karriereziele

Die Frage danach, ob sich die persönlichen beruflichen Erwartungen / Karriereziele erfüllt haben, wurde von einer erstaunlich großen Anzahl, nämlich rund 32% der Absolventen und 60% der Studierenden, nicht beantwortet. Die Auswertung der Angaben der übrigen Studierenden und Absolventen zeugt aber von großer Zufriedenheit hinsichtlich dieser Frage. Der Großteil der Studierenden (90%) ging erwartungsgemäß davon aus, dass sich die Erwartungen und Karriereziele erfüllen würden, 63% hielten dies für sehr wahrscheinlich. Bei den Absolventen stellt sich die Situation noch besser dar, knapp 96% beantworten die Frage positiv, davon befinden knapp 81% die Erfüllung der persönlichen und beruflichen Karriereziele als stark zutreffend.

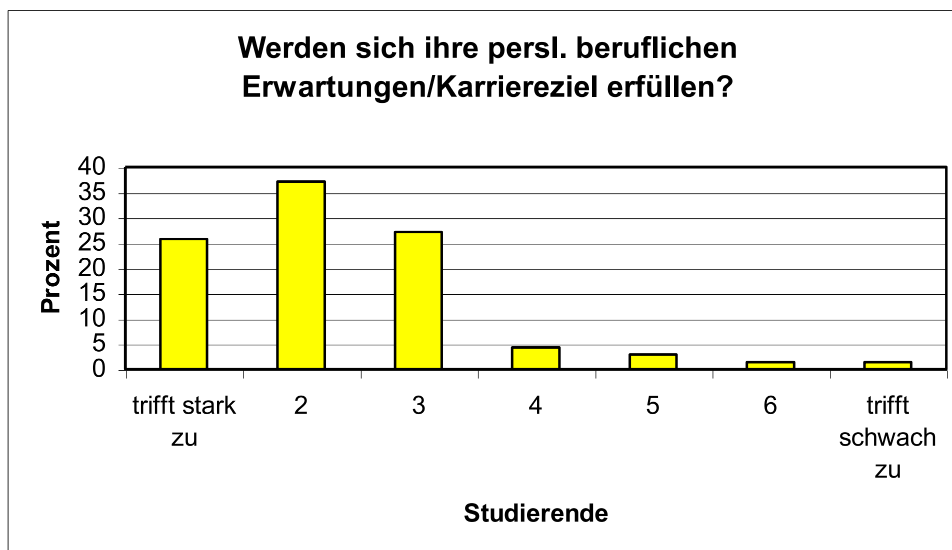


Abb.88: Erwartete Erfüllung der persönlichen beruflichen Karriereziele (Studierende)

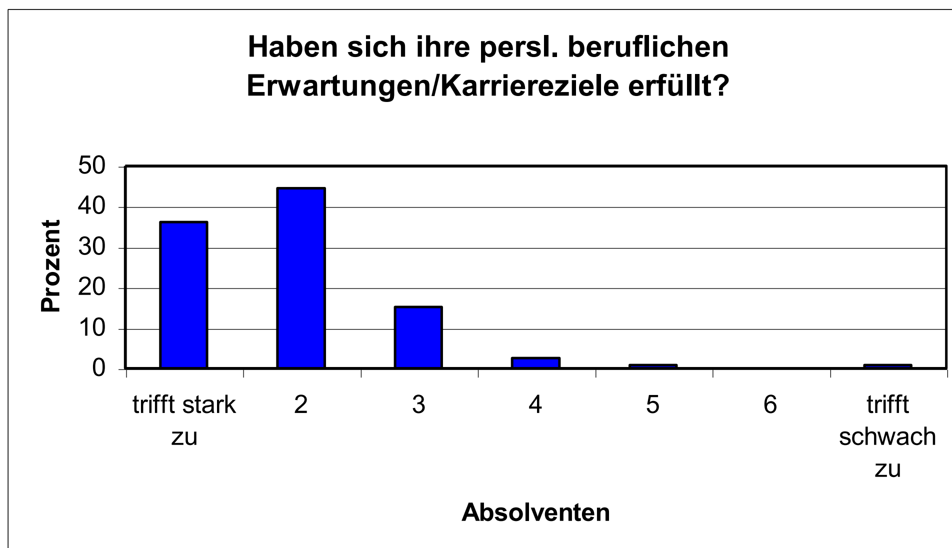


Abb.89: Erfüllung der persönlichen beruflichen Karriereziele (Absolventen)

Auf die Frage von AMBA an MBA-Absolventen, ob sich die Investition in ein MBA-Studium auch gelohnt hat, war die Zufriedenheit über den MBA-Studiengang bei den Befragten sehr hoch. Mehr als 70% der Graduierten befanden den MBA als extrem bzw. sehr wichtig für die berufliche Karriere. Eine typische Aussage der Graduierten war, dass sie ohne den MBA ihren jetzigen Arbeitsplatz nicht erhalten hätten.[139]

Zu ähnlichen Ergebnissen wie AMBA kommt auch Westerwelle und Partner in ihrer 1993 durchgeführten Untersuchung zum MBA. „... Von den MBA-Absolventen waren 91% der Ansicht, nach dem MBA eine verantwortungsvollere Position zu bekleiden. Für 9% machte der MBA in dieser Hinsicht keinen Unterschied. Von den Befragten hält rückblickend eine überwältigende Mehrheit die MBA-Ausbildung für die eigene Karriere für "sehr wichtig" (71%) oder "wichtig" (24%). Für 5% hatte die Ausbildung auf ihre Karriere keinen Einfluss, war weder "wichtig" noch "unwichtig...".

6 Unternehmensbefragung der FIBAA 1998 und 1999

6.1 Auswertung der Fragen und Angaben zum Unternehmen:

In der Unternehmensbefragung wurden 832 Unternehmen angeschrieben. Ausgewählt wurden Unternehmen aus allen Branchen. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte auf Grundlage der Dateien „Die Großen 500“ des Luchterhand-

---

[139] Association of MBAs (Hrsg.): MBA Salary and Career Survey, London, November 1997

Verlages, „German Database“ und der Datei „TOP 500“. Zielgruppe waren schwerpunktmäßig Unternehmen mit mehr als 2000 Mitarbeitern. Der auswertbare Rücklauf – bis zum Stichtag 31. Juli 1999 - betrug 11,89% (99 auswertbare Rückantworten).

Weiterhin hat die FIBAA 14 schriftliche und 17 telefonische Absagen von Unternehmen erhalten. Der Gesamtrücklauf betrug damit 130 Fragebögen = 15,6%. Die überwiegende Zahl auswertbaren Unternehmensantworten sind dem großen Bereich der Stahl- / Elektro- / und Metallindustrie zuzuordnen. Überraschend wenige Antworten kamen aus dem Bereich der Consultig-Firmen, obwohl hier üblicherweise einer der Haupteinsatzbereiche für MBA-Absolventen gesehen wird. Die durchschnittliche Unternehmensgröße der antwortenden Unternehmen betrug 13.714 Mitarbeiter.

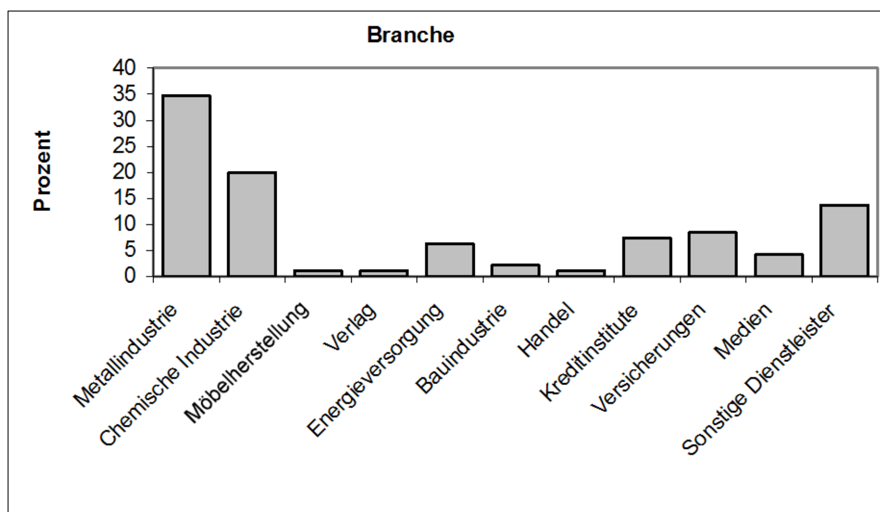


Abb.90: Überblick über die Branchen der Unternehmen aus der Befragung

6.2 Zielgruppe für ein MBA-Studium aus Unternehmersicht

Entgegen der oftmals landläufigen Ansicht, ist der MBA kein Studium, das sich ausschließlich an Personen mit wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund richtet. Die Frage, für welche Berufsgruppen der MBA von Interesse ist, ergab, dass MBA-Programme besonders für Nichtwirtschaftswissenschaftler mit Berufserfahrung, gefolgt von Wirtschaftswissenschaftlern mit Berufserfahrung gestaltet werden sollten. Eine weitere Markt-Studie der FIBAA aus dem Jahr 1999[140] be-

[140] Die in der Untersuchung mehrfach erwähnte Studie basiert auf 35 Unternehmensantworten aus dem niedersächsischen Raum. Überwiegend wurden hier mittelständische Unternehmen mit 500 Mitarbeitern befragt.

stätigt dies, auch hier erachteten zwei Drittel aller Unternehmen den MBA als sinnvoll für Teilnehmer mit Berufserfahrung.

Die Markt-Studie ergab in diesem Zusammenhang weiterhin, dass sich der MBA, aus Unternehmersicht, besonders für Ingenieure und Naturwissenschaftler als zusätzliche Managementqualifikation eignet. Diese Trends lassen sich beim Vergleich mit anderen Untersuchungen in Europa und den USA bestätigen. So haben Studien zum Ausbildungshintergrund von MBA-Studenten ergeben, dass in Europa und in den USA zwischen 30% und 50% der Teilnehmer an MBA-Programmen Ingenieure sind. Dennoch herrscht gerade im Bereich der Naturwissenschaften in Deutschland immer noch eine generelle Skepsis gegenüber Bachelor- und Masterstudiengängen im allgemeinen[141], Anerkennung findet der Master of Business Administration in diesem Zusammenhang vornehmlich als zusätzliche Managementqualifikation.

	1 trifft zu	2	3	4	5	6	7 trifft nicht zu
Zusätzliche Managementqualifikation für Wirtschaftswissenschaftler mit Berufserfahrung	28,9	32,0	15,5	3,1	9,3	7,2	4,1
Zusätzliche Managementqualifikation für Wirtschaftswissenschaftler ohne Berufserfahrung	13,8	17,0	12.8	12,8	20,2	13,8	9,6
Zusätzliche Managementqualifikation für Nicht-Wirtschaftswissenschaftler mit Berufserfahrung	37,5	35,4	12,5	5,2	3,1	2,1	4,2
Zusätzliche Managementqualifikation für Nicht-Wirtschaftswissenschaftler ohne Berufserfahrung	23,9	12,0	10,9	9,8	14,1	16,3	13,0

Abb.91: Für welche Gruppe von Mitarbeitern ist der MBA eine zusätzlich Qualifikation - in Prozent

141 Vgl.: Marco Finetti: Von Begeisterung keine Spur, Kaum Bachelor und Master in den Naturwissenschaften; in: SZ vom 13.06.2000

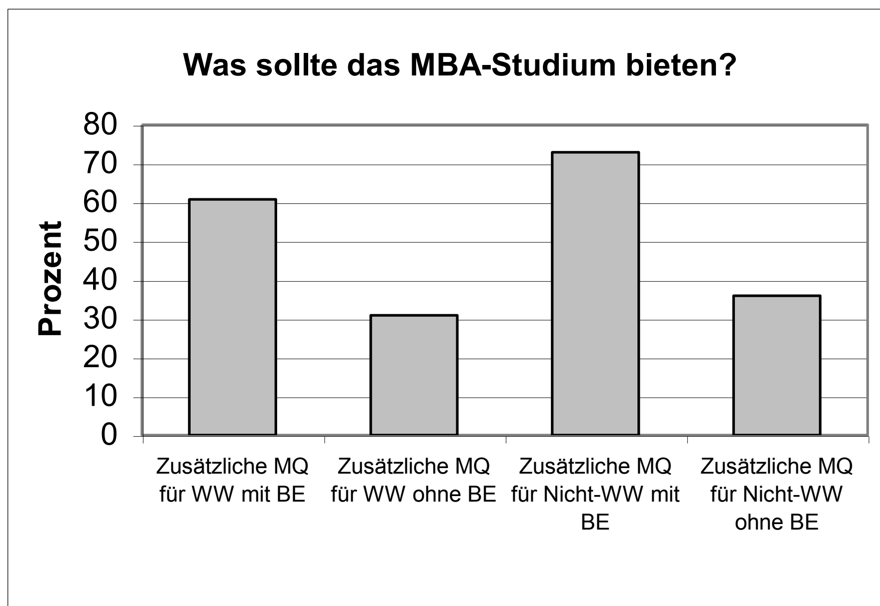


Abb.92: Zielgruppe aus Unternehmersicht für ein MBA-Studium

6.3 Gewünschte Studienschwerpunkte in einem MBA-Programm

Die Fragen nach Studieninhalten und Schwerpunkten ergeben deutliche Präferenzen von Seiten der Unternehmer. So soll der MBA für die befragten Unternehmen in erster Linie Kenntnisse des General Management vermitteln und diese gegebenenfalls vertiefen.
In den Interviews haben die befragten Unternehmensvertreter dies noch präzisiert und die Wichtigkeit des „General Managements", des „Marketing- u. Strategischen Managements" sowie die Vermittlung von „Soft Skills"[142] herausgestellt. Gerade Ingenieure würden hier, nach Ansicht der Unternehmer, einen Nachholbedarf haben, um besser in leitenden Positionen tätig sein zu können.[143]

[142] Unter Soft Skills verstehen die Unternehmensvertreter nicht nur Menschenführung, sondern auch Methodik/Didaktik von Präsentationen, Interkulturelles Verständnis, Teamarbeit, etc..

[143] Vgl. auch: Peter Tschirner: Wir haben auch in Deutschland renommierte Universitäten, die allerdings in einigen Bereichen noch zu theorielastig sind. Aber auch bei uns versucht man immer mehr, praxisnahe internationale Programme zu entwickeln. So zum Beispiel in Oestrich-Winkel, Reutlingen oder an der WHU in Koblenz. Etwas mehr Praxisorientierung wäre für das deutsche System sicherlich nicht schlecht, wenn auch nicht nur Fallstudien bearbeitet werden sollten. DM Online: Für wen eignet sich ein MBA-Studium ihrer Meinung nach? Peter Tschirner: Es ist eine gute Ergänzung für jedes stark fachorientierte Studium, in dem breites Management-Wissen und General Skills zu kurz kommen. Dies gilt vor allem dann, wenn man eine Tätigkeit in der Wirtschaft anstrebt. .... Im Internet unter DM-Online, Karriere garantiert? Master of Business Administration aus Sicht von Unilever http://www.dm-online.de/karriere/studium/postgraduate/ranking_beiersdorf.html

Interessanter Weise liegt Financial Management noch vor dem Bereich Marketing, obwohl letzterer zu den Haupteinsatzgebieten der MBAler gehört. Es hat den Anschein, als ob der große Bereich Finanzen für den MBA zunehmend an Bedeutung gewinnt.

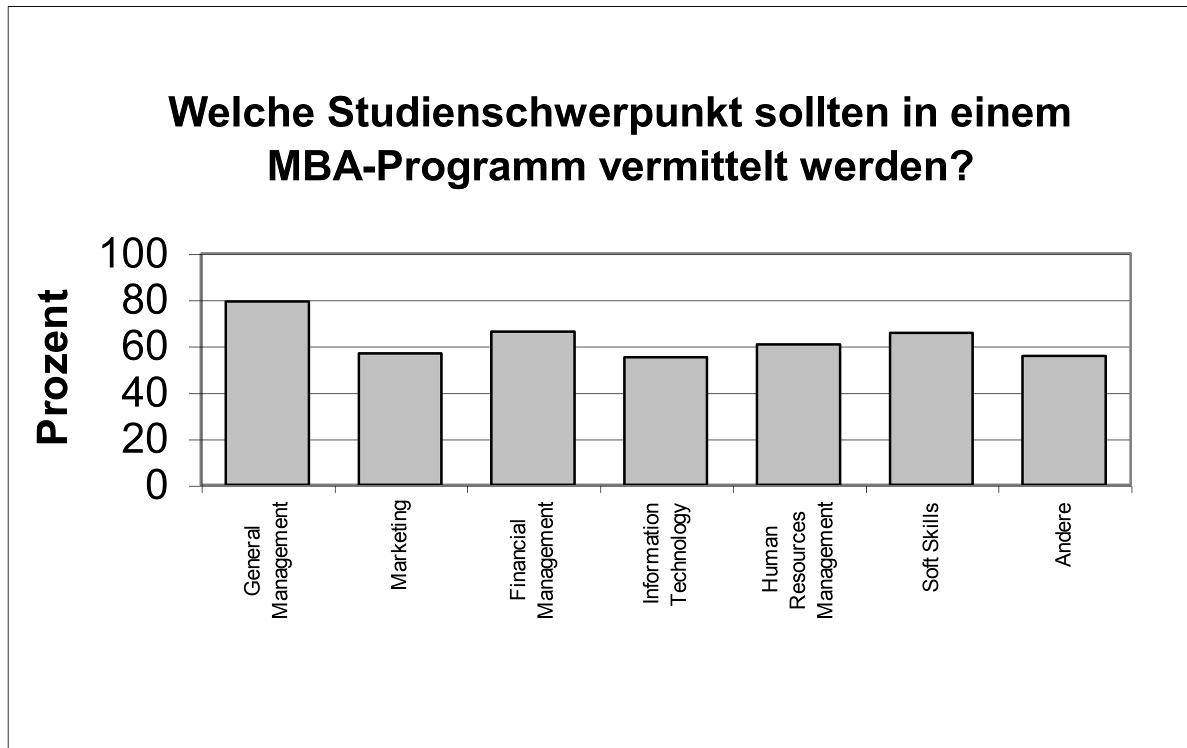


Abb.93: Gewünschte Studienschwerpunkte in einem MBA-Programm

In einer von der Zeitschrift DM durchgeführten Untersuchung im Frühjahr 2000 wurden die Personalverantwortlichen danach befragt, was ein MBA-Studium leisten soll. Dabei rangiert mit insgesamt 20 Nennungen Internationalität als Kriterium an erster Stelle. Im globalen Wettbewerb sind es besonders die internationale „Geländefähigkeit“ und die interkulturelle Kompetenz (auch Fremdsprachen), die einen Absolventen auszeichnen. Dabei spielt eine möglichst internationale Studentenschaft ebenso eine Rolle wie die internationale Ausrichtung des Lehrangebots.

14 Mal wurde ein möglichst breit gefächertes Lehrangebot genannt. Unterschiedliche Methoden sowie eine gute Balance zwischen Theorie und Praxis zeichnen eine Schule dabei ebenso aus wie ein besonderer Fokus auf Industriebetriebslehre oder Finanzierung. Die Einbeziehung neuer Technologien und aktuelle Fallstudien belegen mit 13 Nennungen den dritten Rang. Der Name der

Schule ist erst an vierter Stelle von Bedeutung. Sechs mal wurde das Renommee von den Personalchefs als entscheidendes Kriterium angeführt.[144]

6.4 Aussagen zur Qualifikation von MBA-Absolventen

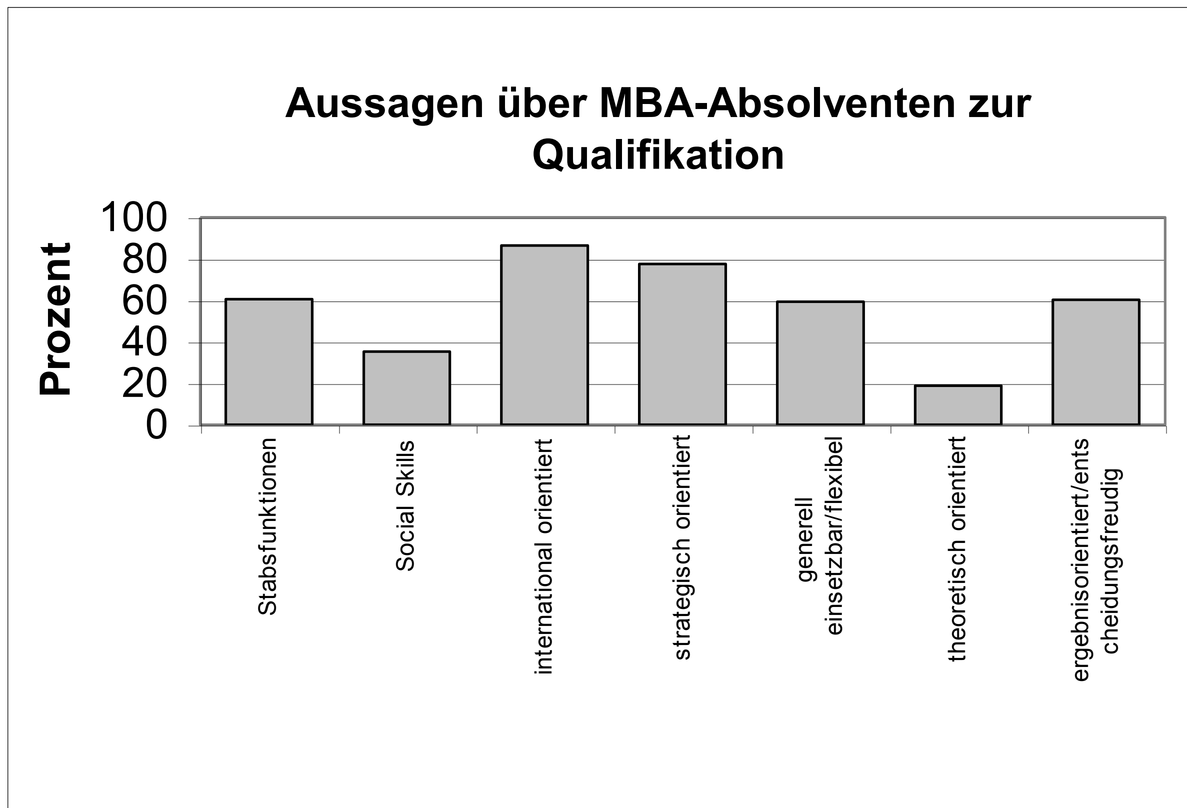


Abb.94: Aussagen zur Qualifikation von MBA-Absolventen

Die Vorstellungen, die die Unternehmen hinsichtlich Eigenschaften, Fähigkeiten, Zielsetzung und Einsatzort der Absolventen haben, sind eindeutig: MBA-Absolventen qualifizieren sich für eine Startposition in die höchsten Führungsebenen der Unternehmen. In diesem Zusammenhang wird besonderer Wert auf internationale und strategische Orientierung gelegt. Gewünscht wird ein „Management-allrounder", der als Generalist bevorzugt in den Bereichen Betriebsleitung, Vertrieb/Marketing und Finanzen/Controlling eingesetzt wird. Die Aussagen decken sich auch mit den Ergebnissen aus den USA und Großbritannien[145] sowie anderen Untersuchungen in Deutschland und Österreich.[146]

[144] Karriere garantiert? Master of Business Administration unter der Lupe http://www.dm-online.de/karriere/studium/postgraduate/ranking_beiersdorf.html

[145] Eine Umfrage des *Ashridge Management College*, in der 700 Manager über den Nutzen eines MBA-Studiums befragt wurden, kam u.a. zu dem Ergebnis, dass der MBA-Abschluss die wünschenswerteste Qualifikation bei Neueinstellungen in den Bereichen Business und

6.5 Aussagen zur Persönlichkeit von MBA-Absolventen

Die Meinungen zu MBA-Absolventen gehen oft weit auseinander, und reichen vom „arroganten Karrieristen“ bis hin zum „hochqualifizierten Mitarbeiter“. Diese Spannweite findet sich auch in der FIBAA-Studie und anderen Untersuchungen wieder.

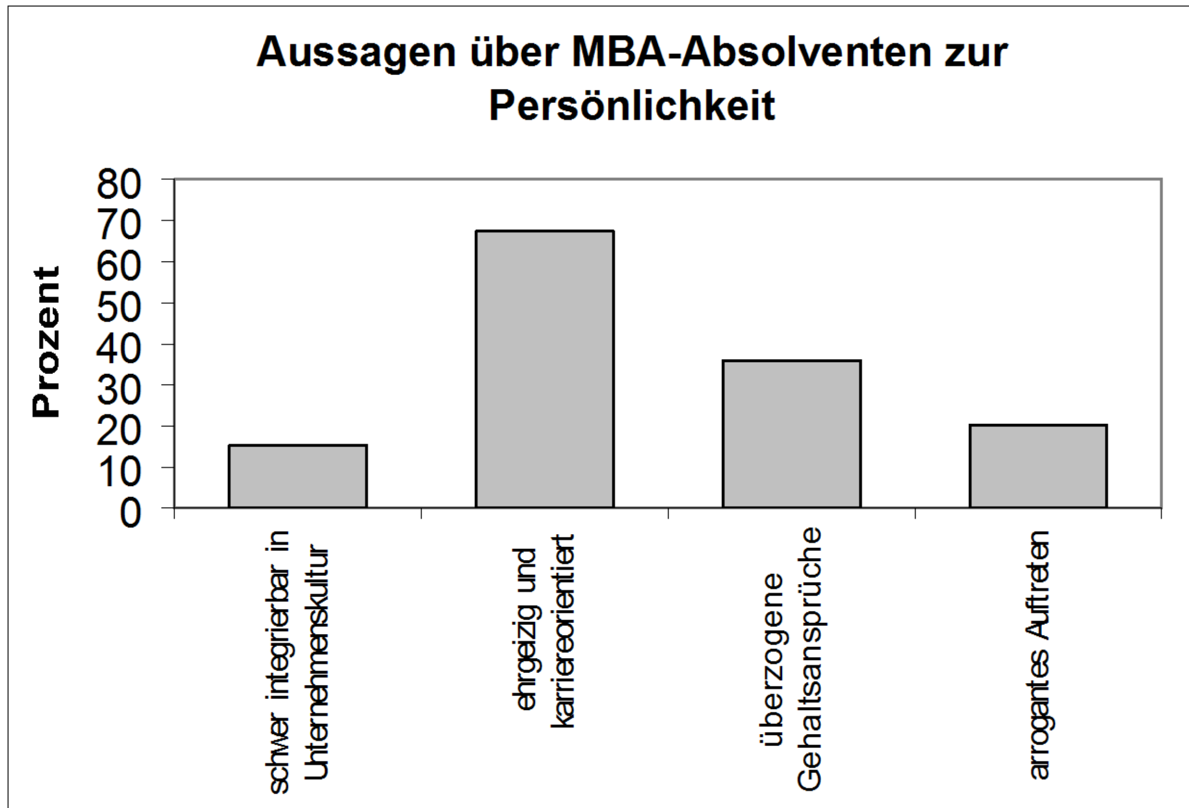


Abb.95: Aussagen zur Persönlichkeit von MBA-Absolventen

Management darstellt. 88% der befragten Manager erkannten den MBA-Abschluss als umfassendste Qualifikation im Bereich der Wirtschaft an, 79% unterstrichen den Wert eines MBA-Studiums bei der Anhäufung von betriebswirtschaftlichem Fachwissen, 77% hielten einen MBA-Abschluss als sinnvoll zur Verbesserung der Arbeitsplatzchancen und 68% erkannten dem MBA-Absolventen bessere Bewerbungsaussichten zu, als Mitbewerbern ohne einen MBA-Abschluss

[146] Vgl.: Eine Studie der DELTA-Consultants zusammen mit dem Industriemagazin: DELTA-Management-Consultants (Hrsg.): Fachstudie - Der MBA in der deutschen Wirtschaft, Düsseldorf, 1989 und Hinteregger, Karin: Added Value of the MBA in the Austrian Business World - an Empirical Analysis, Diplomarbeit an der Johannes Kepler Universität Linz, März 1998.

So waren beispielsweise in der Delta Studie 1989 typische Aussagen zum MBA Absolventen: „international“, „ehrgeizig“, „entscheidungsfreudig“, „flexibel“, „ergebnisorientiert“, „strategischorientiert“, „Führungsanspruch“, „generell einsetzbar“ und „karriereorientiert“. Die Aussagen der Delta- Studie werden weitgehend durch die FIBAA-Untersuchung bestätigt. Auffällig ist in der FIBAA-Untersuchung die Aussage zum überzogenen Gehaltsanspruch, aber auch generell eine häufig anzutreffende recht negative Attribution der MBA Absolventen in Deutschland. In den USA und GB herrscht gegenüber MBA-Absolventen eine positivere Einstellung vor, man geht dort davon aus, dass ein besonders qualifizierter Mitarbeiter auch ein entsprechendes Gehalt erwarten darf. Weitere Ursachen für die unterschiedliche Bewertung sind sicherlich auch in der besseren Akzeptanz und der längeren Tradition des MBA Studiums im anglo-amerikanischen Raum zu suchen. In den Interviews hat sich herausgestellt, dass viele Unternehmen wie auch Absolventen, die in den USA üblichen Gehälter der Absolventen von Spitzenuniversitäten von fast 100.000 Dollar einfach anhand der Wechselkurse umrechnen. Dies stellt aber eine Verkennung der tatsächlichen Lebensverhältnisse dar. Beim Vergleich der Lebenshaltungsindexe erweist sich schnell, dass die MBA-Absolventen in den USA ein ähnliches Gehalt beziehen, wie Diplomkaufleute deutscher Universitäten. Für deutsche Absolventen sollte aber ein Zuschlag vorgesehen werden, da mit dem MBA-Abschuss eine zweite Qualifikation auf der Ebene eines Diploms erworben wird. Einige Autoren gehen sogar davon aus, dass z.B. ein Executive MBA schon mit einer Promotion vergleichbar ist.

6.6 Die Bedeutung von Ranglisten über MBA-Anbieter bei Einstellung und Entsendung von Mitarbeitern

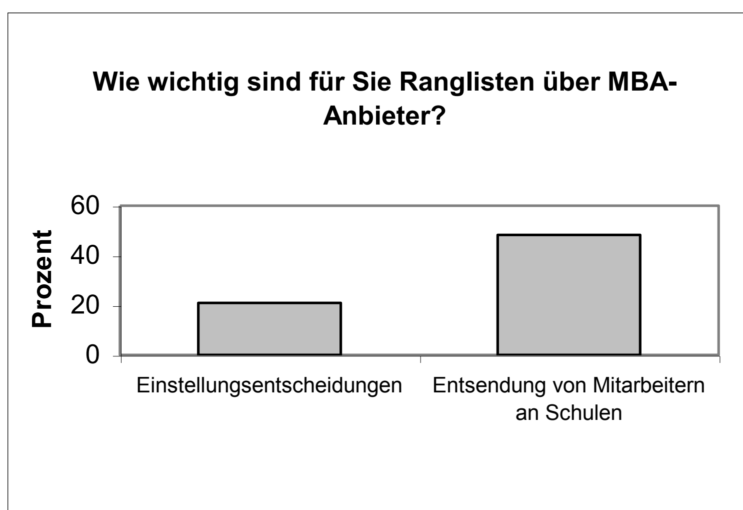


Abb.96: Die Bedeutung von Rankings bei Einstellung und Entsendung von Mitarbeitern

Wie die Grafik zeigt, spielen Ranglisten in Deutschland ein eher untergeordnete Rolle. Bei einer Umfrage der Wirtschaftswoche[147] wurde festgestellt, dass die Mehrzahl, nämlich 84 Prozent der deutschen Personalchefs, keine Uni-Tests nutzen. Während Kleinunternehmen die Ergebnisse von Tests völlig ignorieren, stieg der Prozentsatz der Ranking-Nutzer bei Unternehmen zwischen 1000 und 10 000 Mitarbeitern immerhin auf 15 Prozent. Bei Großunternehmen (mehr als 10 000 Mann Belegschaft) lag der Anteil sogar bei 41 Prozent, wobei Unternehmen wie z.B. der Medienkonzern Bertelsmann, der Automobilhersteller DaimlerChrysler oder der Maschinenbauer ABB eigene Listen haben. Das Ergebnis der Unternehmerbefragung verwundert insofern, als die befragten Unternehmen im Mittelwert bei über 13000 Mitarbeitern lagen. Andererseits ist zu berücksichtigen, dass gerade im deutschsprachigen Raum – im Gegensatz zu den USA und Großbritannien - bis heute keine etablierten Rankinglisten oder objektive Kriterien zur Bewertungen von Business Schools existieren.

6.7 Beschäftigung von Mitarbeitern mit einem MBA-Abschluss

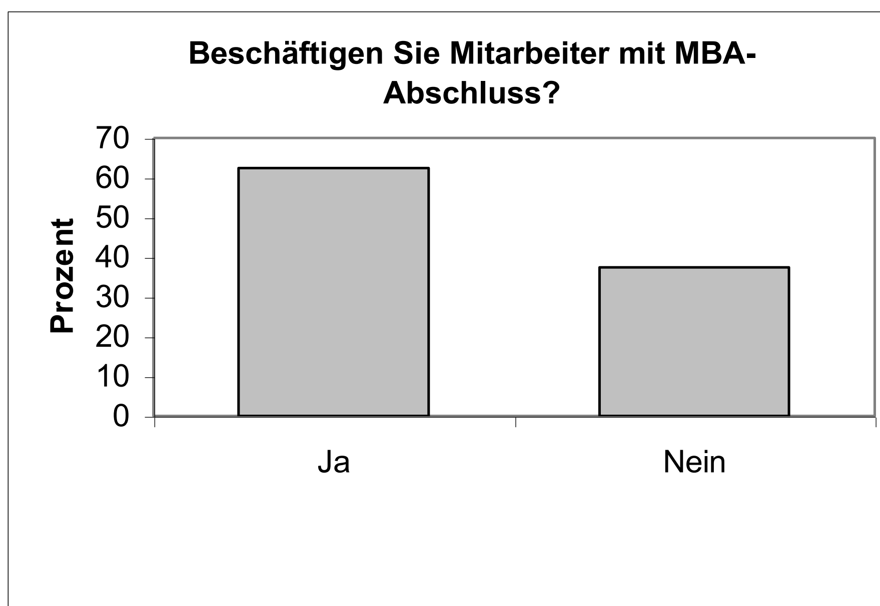


Abb.97: Beschäftigung von Mitarbeitern mit MBA-Abschluss

Über 60% der Unternehmen aus der Befragung beschäftigen Mitarbeiter mit einem MBA-Abschluss.[148] Der Anteil der weiblichen MBA-Mitarbeiter lag bei

[147] Hoffritz, Jutta: HOCHSCHUL-TESTS Schlichte Herabwürdigung, Wirtschaftswoche NR. 046 vom 06.11.1997 Handelsblatt-Verlag, Düsseldorf,1997, S. 194

[148] In einer anderen Untersuchung der FIBAA wurde diese Frage von etwas mehr als 20% der Unternehmen bejaht. Man kann mittlerweile davon ausgehen, dass rund 5% der 30.000 deut-

17,4%. Das Ergebnis ist erfreulich hoch und wohl eher untypisch, da die Anzahl der MBA-Absolventen in Deutschland noch recht gering ist. In vorsichtigen Schätzungen kann man davon ausgehen, dass 1980 rund 400 bis 500 deutsche Studierende ein MBA-Studium absolviert haben. 1990 sind es schon um die 1000 Studierende gewesen. Ralf Schneider stellt in einem Sonderdruck des Handelblattes zum Thema MBA fest, dass die Anzahl der MBA-Absolventen bei jährlich etwa 500-1000 liegt.[149] Als relativ gesichert kann angenommen werden, dass in der Bundesrepublik und im Ausland 1999 ca. 2.100 deutsche Teilnehmer ein MBA-Studium im Jahr 1999 aufnahmen. Etwa 1.600 schließen (Stand 1999) die Ausbildung mit dem Titel MBA ab.

6.8 Der MBA als Bestandteil der systematischen Personalentwicklung

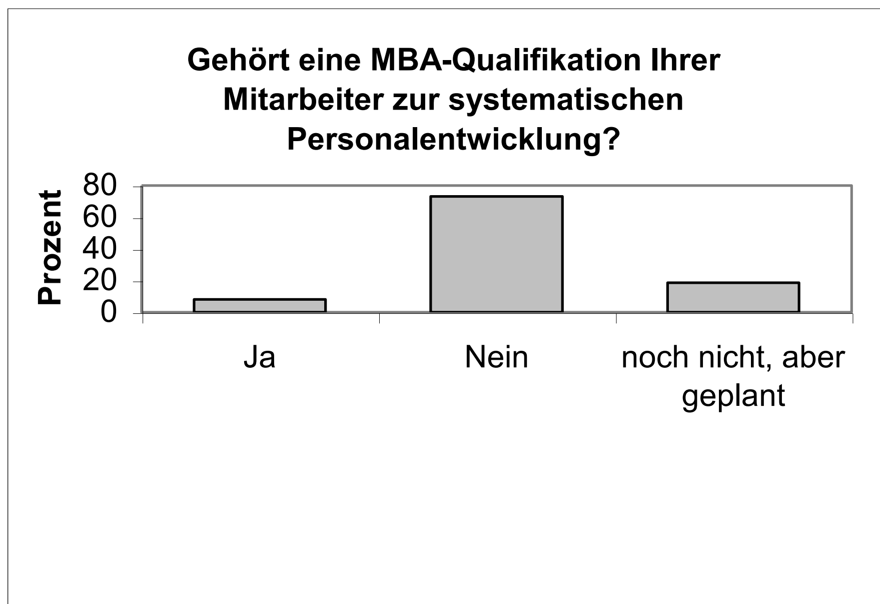


Abb.98: Der MBA als Bestandteil der systematischen Personalentwicklung

Für die meisten Unternehmen gehört der MBA bisher nicht zur systematischen Personalentwicklung. Die Ursachen dafür sind wohl vielfältiger Natur, eine ist aber sicherlich im noch mangelnden Informationstand der Personalverantwortlichen hinsichtlich des MBA begründet. So haben ein ganze Reihe von Unternehmen, die im Rahmen der Studie angeschrieben wurden, angegeben, sich mangels Erfahrung mit dem MBA als nicht kompetent für die Teilnahme an der

schen volks- und wirtschaftswissenschaftlichen Absolventen einen MBA-Abschluss erwerben.

[149] Vgl.: Schneider, Ralf: Die Inhalte entscheiden über den Zuschlag, in: Stand und Perspektiven der MBA-Ausbildung in Deutschland, Handelsblatt, Düsseldorf, o.J.

Befragung zu fühlen. Weiterführende Informationen und zahlreiche Fallbeispiele zum Thema enthält ein Artikel von Susanne Risch,[150] der im Manager Magazin 1997 erschienen ist. „Solange in den Konzernen Personal abgebaut und gespart wird, haben es Wiedereinsteiger schwer, egal wie qualifiziert sie sind. Und so leicht mag sich kein Personalchef das mühsam aufgebaute Gehalts- und Beförderungssystem durch überehrgeizige Kandidaten sprengen lassen“ so die Autorin. „In einem solchen Umfeld kann auch passieren, was ihrem Kommilitonen, Harvard-Student und Ingenieur mit Berufserfahrung im In- und Ausland, widerfuhr: Die Personalabteilung eines Konzerns offerierte ihm ein Praktikum als Kopierhilfe.“

6.9 Bevorzugte Programmarten bei der Entsendung von Mitarbeitern

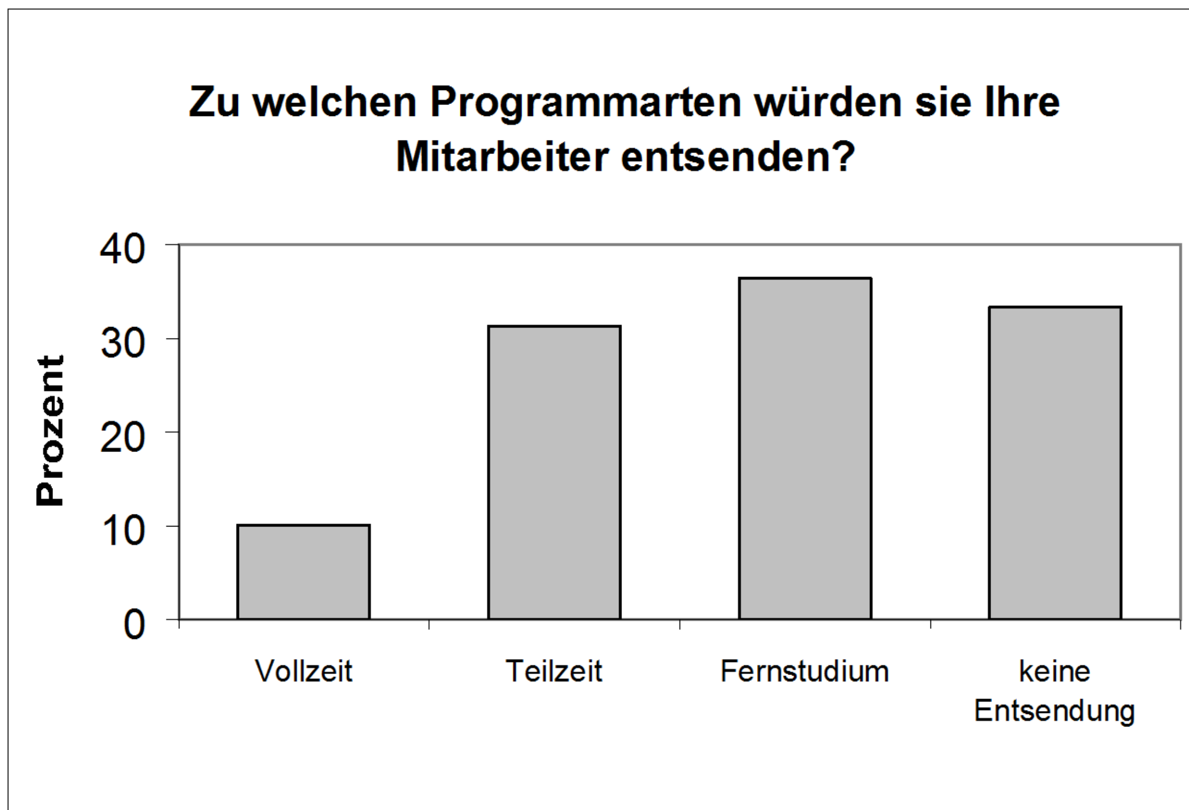


Abb.99: Bevorzugte Programmarten bei der Entsendung von Mitarbeitern

Bei der Entsendung von Mitarbeitern in ein MBA-Programm werden eindeutig Teilzeitstudiengänge bzw. das Fernstudium bevorzugt. Die Bevorzugung von diesen berufsbegleitenden Programmen als Fortbildungsmaßnahme zur Förde-

[150] Risch, Susanne: Eine Klasse für sich, Manager Magazin Nr. 4 vom 01.04.1997

rung leistungsorientierter Mitarbeiter mit Potential, ist nur verständlich, da das Unternehmen dabei nicht für längere Zeit auf die Mitarbeiter verzichten muss. Der Mitarbeiter bleibt aber nicht nur im Arbeitsprozess integriert, er bleibt dem Unternehmen auch verbunden und entfremdet sich nicht gleichermaßen, wie während eines längeren Ausscheidens aus dem Unternehmen. An dieser Stelle deutet sich auch an, dass der sogenannte Executive MBA zunehmend der MBA der Wahl für Akademiker wie für Unternehmen sein wird. Neben den schon angesprochen Vorteilen wird weiterhin die Studienzeit nicht unnötig in die Länge gezogen und mit der Praxis im Hintergrund lassen sich Fallbeispiele fundierter bearbeiten und im eigenen Unternehmen auch gleich anwenden. Wie die Einzelinterviews mit den Unternehmen weiterhin ergeben haben, ist ein Fernstudium bzw. ein Teilzeitstudium bis zu zwei Jahren für einen Großteil der Unternehmen ein akzeptabler Zeitraum. Die geringe Resonanz bei der Entsendung von Mitarbeitern in Vollzeitprogramme findet sich in verstärkter Form in der Markt-Studie wieder. In ihr waren 41% der Unternehmen bereit, Mitarbeiter in Teilzeitprogramme und 35% Mitarbeiter in Fernstudienprogramme zu entsenden. Es war aber kein Unternehmen bereit Mitarbeiter für ein Vollzeitprogramm abzustellen.

Welche Programmgestaltung von den Unternehmen bevorzugt wird, wurde in der FIBAA-Studie nicht erfragt. Die Markt-Studie gibt hier genaueren Aufschluss über die bevorzugte Programmgestaltung bei Teilzeitstudien, so wurden von den Unternehmen aus vier Alternativen folgende Teilzeitprogramme präferiert:

30 x 2 Tage am Wochenende plus 1 Monat im Ausland in **zwei** Jahren = ca. 750 Präsenzstunden
bzw.
11 x 4 Tage incl. Wochenende in **einem** Jahr plus 2 Wochen im Ausland = ca. 500 Präsenzstunden

6.10 Auslandsaufenthalt im Rahmen eines MBA-Studiums

Weiterhin wurden die Unternehmer in der FIBAA-Marktstudie nach einem ins Studium integriertem aus Auslandsaufenthalt befragt. Die Frage wurde von über zwei Drittel der befragten Unternehmen positiv beantwortet. Bevorzugt wurde ein Auslandsaufenthalt von zwei Wochen, aber auch ein Auslandsaufenthalt bis zu einem Monat wird noch als akzeptabel angesehen.

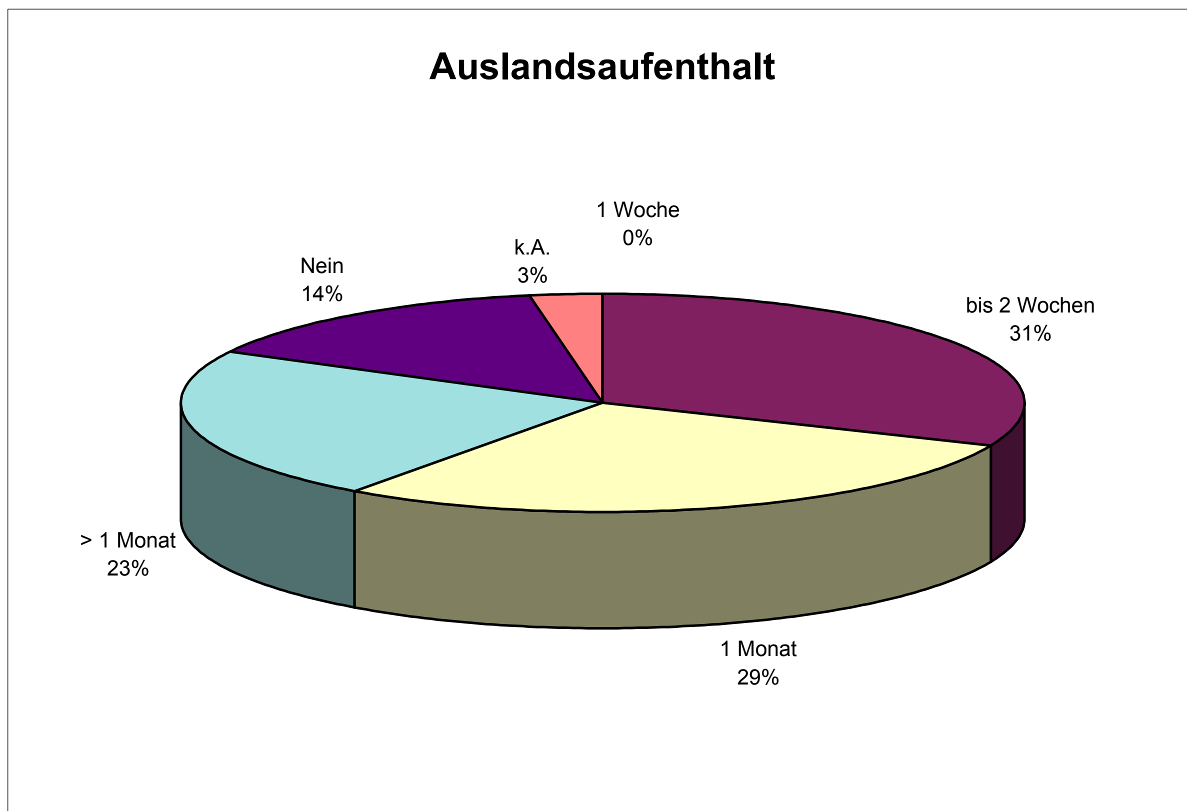


Abb.100: Auslandsaufenthalt im Rahmen eines MBA-Studiums

Die Auswertung der Unternehmensbefragung bestätigt den internationalen Trend hinsichtlich Fernstudien- und Teilzeitprogrammen auch für Deutschland. So besuchen in den USA mittlerweile zwei Drittel aller MBA-Studenten Teilzeit- bzw. Fernstudienprogramme. In Großbritannien sind nach einer Studie der Association of MBAs (AMBA Stand 1997) mittlerweile über 50% aller MBA-Studenten in Teilzeit- bzw. Fernstudienprogrammen eingeschrieben.

6.11 Förderung des MBA-Studiums durch das Unternehmen

Die Bereitschaft der Unternehmen zur Förderung eines MBA-Studiums gibt sowohl Aufschluss über die Akzeptanz als auch über das Ansehen dieses Studiums. Die deutsche Unternehmerschaft ist hier gespalten. Rund 50% der Unternehmen aus der Studie fördern bereits ein MBA-Studium oder beabsichtigen dies zu tun. Von diesen wiederum erwarteten 50%, dass sich das Unternehmen und der Mitarbeiter die Kosten 50% zu 50% teilen. Wie die Förderung genau aussehen würde, konnten oder wollten die Unternehmen zu diesem Zeitpunkt nicht beantworten. Die anderen 50% gaben aber an, ein solches Studium nicht fördern zu wollen. Inwieweit bei dieser zweiten Gruppe die Ablehnung mit mangelndem Kenntnistand zum MBA oder dem Rahmen der Personalförderungsmaßnahmen generell begründet ist, lässt sich hier nicht feststellen. Sicher

ist aber, dass sich der MBA in Deutschland noch nicht so durchgesetzt hat, wie dies im Vergleich mit anderen Ländern der Fall ist, und wie es vielleicht wünschenswert wäre.

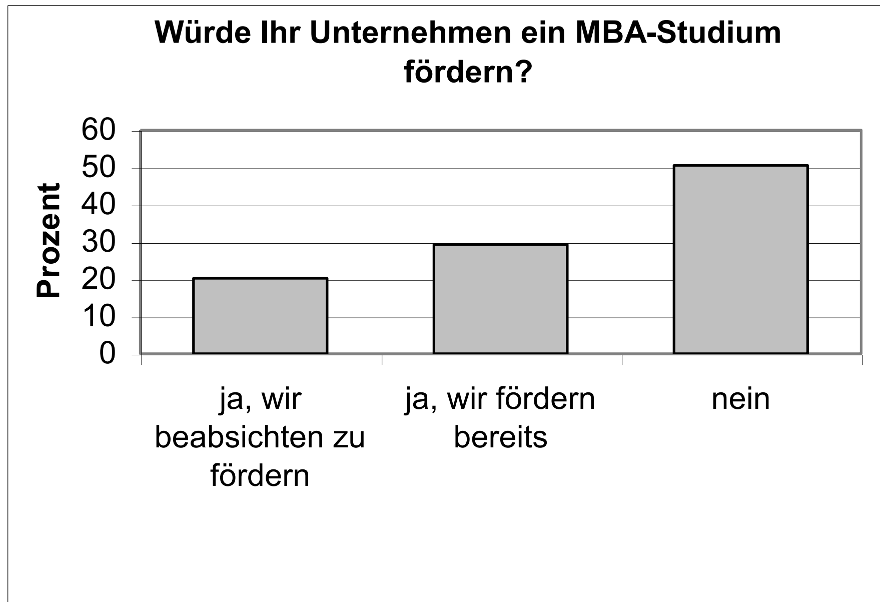


Abb.101: Förderung des MBA-Studiums durch das Unternehmen



Abb.102: Wurde in den letzten drei Jahren Mitarbeitern ein MBA-Studium ermöglicht?

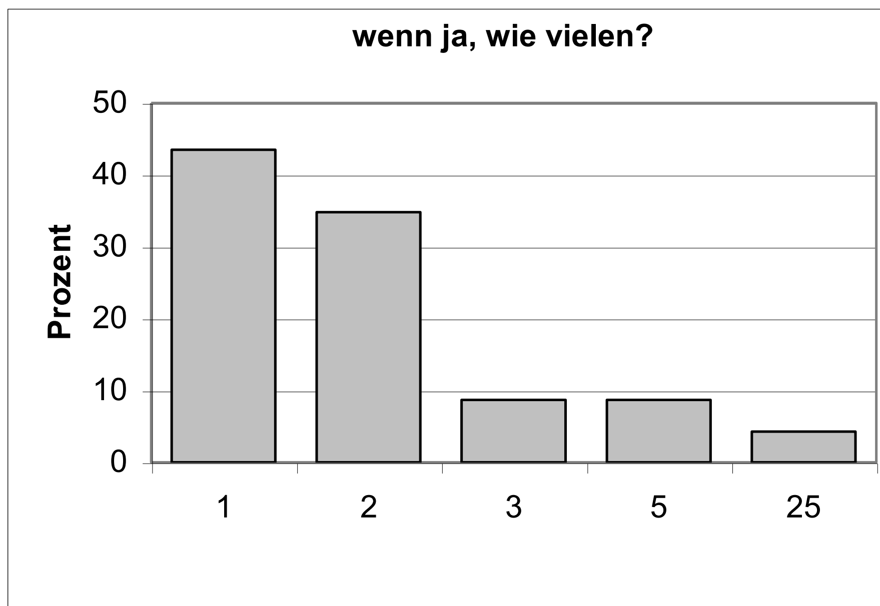


Abb.103: Anzahl der Mitarbeiter, denen das Unternehmen ein MBA-Studium ermöglicht hat

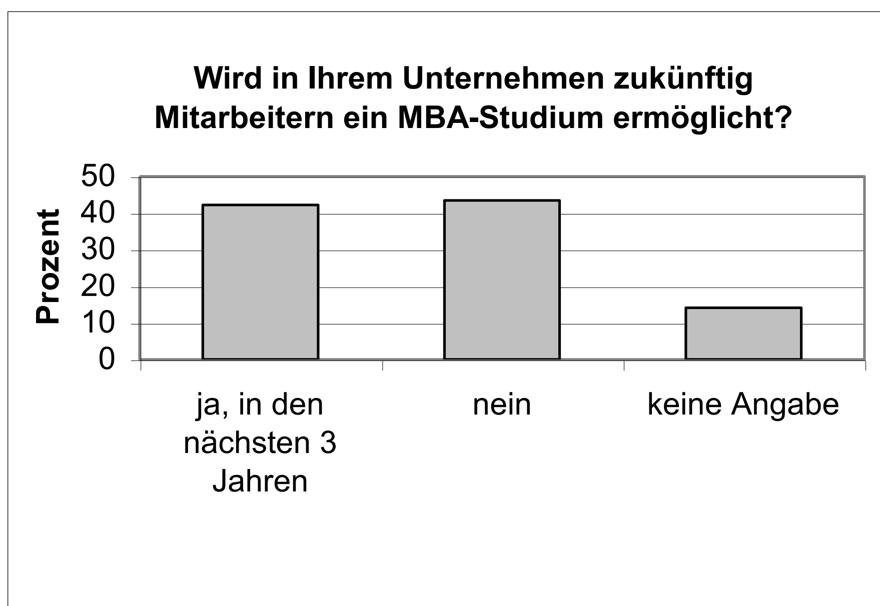


Abb.104: Zukünftige Förderung eines MBA-Studiums durch das Unternehmen

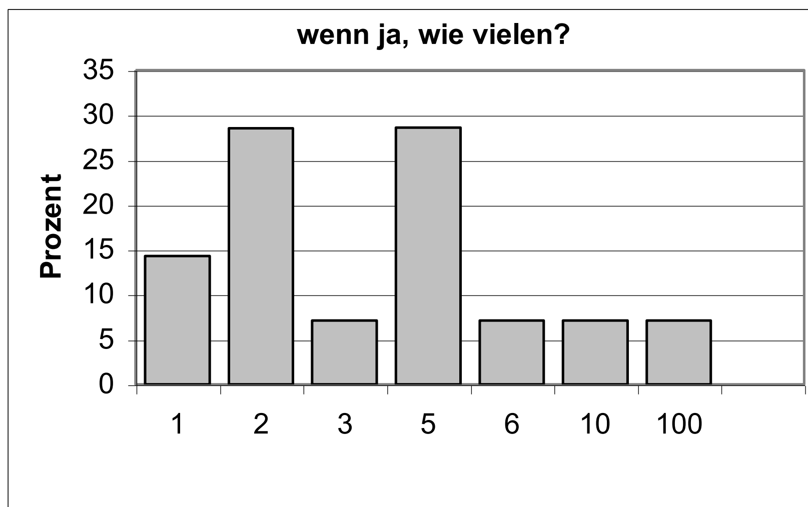


Abb.105: Geplante Anzahl der Förderungen durch das Unternehmen

Anders als in Deutschland erfährt das MBA-Studium im anglo-amerikanischen Raum naturgemäß breitere Akzeptanz und Förderung. In Großbritannien und den USA sind 50% der Arbeitgeber bereit, die kompletten Gebühren für einen MBA-Studiengang ihrer Mitarbeiter zu bezahlen. Andere unterstützen z.B. durch Freistellung von der Arbeit oder teilweise finanzielle Hilfen. Nach der AMBA-Studie 1997 gaben in Großbritannien nur 17% der Arbeitgeber keinerlei Unterstützung.

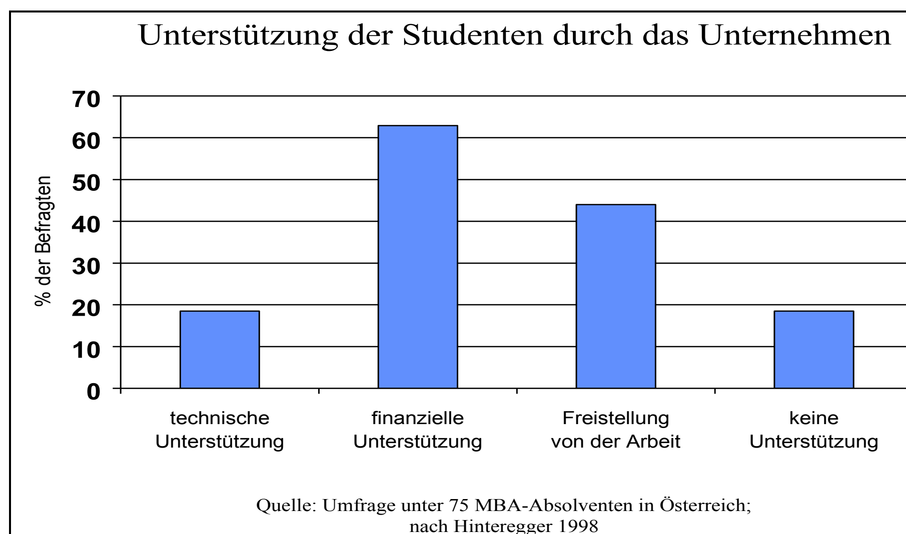


Abb.106: Unterstützung der Studenten durch das Unternehmen

Auch aus Österreich liegen Erfahrungen über die finanzielle Unterstützung durch Unternehmen vor. Dort wurden in einer Untersuchung der Universität Linz 75 MBA-Absolventen nach der erhaltenen Unterstützung befragt. Von den

Befragten erhielten 63% finanzielle Unterstützung, die Hälfte der Absolventen wurde von ihren Unternehmen für Kurse und Prüfungen freigestellt. Fehlende Unterstützung war eher die Ausnahme denn die Regel.

Nun wird ein Unternehmen, wenn es denn zur Förderung eines Studiums bereit ist, nicht jedes beliebige MBA-Programm unterstützen. Vorteile genießen in diesem Zusammenhang dem Unternehmen bekannte Schulen. So gaben 31 der befragten Unternehmen an, mit einer oder mehreren Schulen in Kontakt zu stehen. Die Kontakte bewegten sich zumeist in einer Größenordnung von einer bis vier Schulen, die weitestgehend im Ausland ansässig sind. Eine Ausnahme stellt die WHU in Koblenz dar, die mit acht Nennungen den Spitzenplatz belegt, gefolgt von Insead mit sechs Nennungen und Ashrige, Henley Management College und Nimbas mit jeweils vier Nennungen.

Zahlreiche Unternehmen, so haben die Interviews mit den Personalverantwortlichen weiterhin gezeigt, haben eine Gruppe von Business Schools, mit denen sie bevorzugt zusammenarbeiten. Besonders die Großunternehmen haben Listen von zehn bis 15 Business Schools im Ausland, wo sie regelmäßig auftreten bzw. von dort bevorzugt Absolventen einstellen[151]. In Deutschland geht die Tendenz – so die Unternehmensvertreter in den Interviews - dazu, dass die Unternehmen sich ein oder zwei „Hausuniversitäten“ aussuchen, mit denen sie dann eine Kooperation aufbauen. Eine weitere Variante sind die sogenannten Company-Programme, wo Unternehmen und Business School ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Programm entwickeln.

---

[151] Martin Möhrle: Die Deutsche Bank stellt jährlich rund 200 MBA-Absolventen ein. Vor allem im Bereich "Investment-Banking" ist Bedarf für Master of Business Administration. Während einer Roadshow, die zwischen September und Januar schwerpunktmäßig zu acht Universitäten führt - der London Business School und INSEAD, Harvard, Wharton, Stanford sowie Columbia University, Chicago University und der Northwestern University - suchen Recruiter den direkten Kontakt zu den Studenten. ..... Aufbauend auf einem vollständigen deutschen Studium ist es in erster Linie etwas für Ingenieure, Naturwissenschaftler und Juristen, die ihre fachspezifischen Studien mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund komplettieren möchten. Auf der Suche nach rundum entwickelten Führungskräften wird der MBA auch weiterhin ein Qualitätssiegel bleiben, sofern er von akkreditierten Schulen vergeben wird. Wer ein MBA-Programm bereits mit noch jungen Jahren absolvieren kann, erhöht allerdings dadurch seinen Marktwert im internationalen Kontext. Im Internet unter DM-Online, Karriere garantiert? Master of Business Administration aus Sicht der Deutschen Bank http://www.dm-online.de/cgi-bin/dmdynindex?/karriere/studium/postgraduate/ranking_kriterien.html

Im Bereich der Personalentwicklung[152] hat sich der MBA in Deutschland also noch nicht positiv durchgesetzt. Dies zeigen auch die folgenden Untersuchungsergebnisse. Diese stehen aber teilweise im starken Gegensatz zu den Ergebnissen von Untersuchungen in den USA und Großbritannien[153].

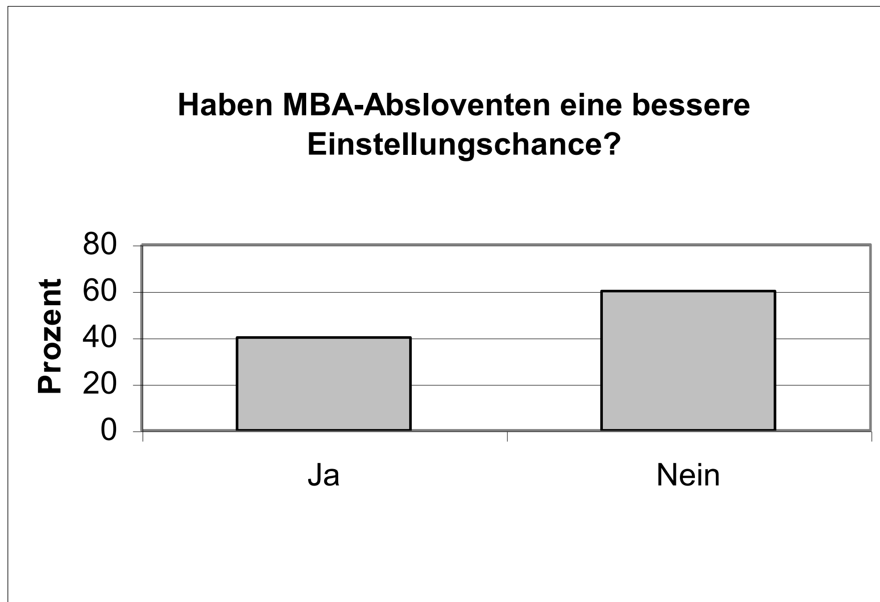


Abb.107: Vorteile durch den MBA bei der Einstellung

[152] Vgl.: Risch, Susanne: Eine Klasse für sich, Manager Magazin Nr. 4 vom 01.04.1997
[153] Vgl. dazu die Länderuntersuchungen USA und Großbritannien.

6.12 Bedeutsamkeit des MBA-Abschlusses als Zusatzqualifikation für Mitarbeiter im Unternehmen

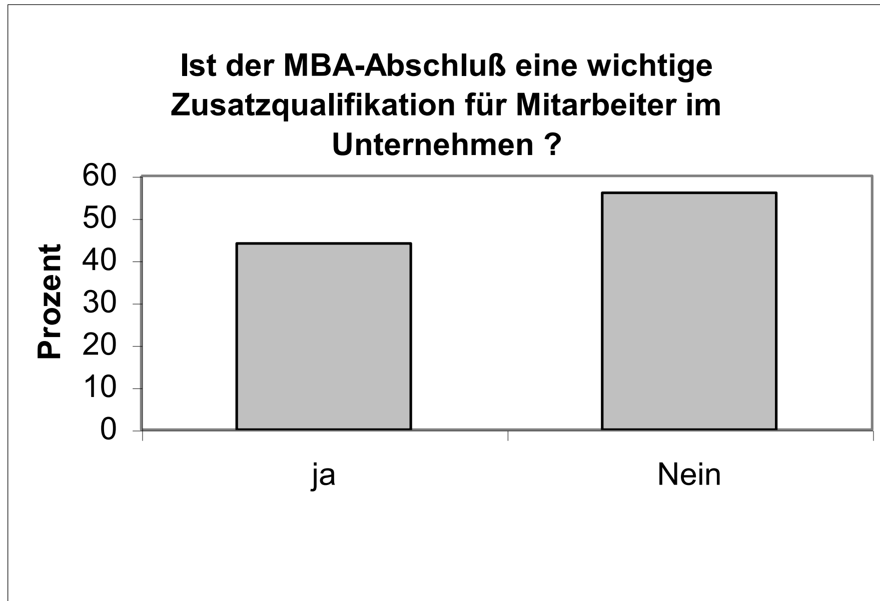


Abb.108: Bedeutsamkeit des MBA-Abschlusses als Zusatzqualifikation für Mitarbeiter

In Deutschland ist der MBA nach Ansicht von über 40% der Unternehmen eine wichtige Zusatzqualifikation. Über die zukünftigen Trends – auch in Deutschland - gibt eine Umfrage des Ashridge Management College aus Großbritannien mögliche Auskunft. In der Studie wurden 700 Manager über den Nutzen eines MBA-Studiums befragt. Man kam u.a. zu dem Ergebnis, dass der MBA-Abschluss die wünschenswerteste Qualifikation bei Neueinstellungen in den Bereichen Business und Management darstellt. 88% der befragten Manager erkannten den MBA als umfassendste Qualifikation im Bereich der Wirtschaft an, 79% unterstrichen den Wert eines MBA-Studiums beim Erwerb von betriebswirtschaftlichem Fachwissen, 77% erachteten einen MBA-Abschluss als sinnvoll zur Verbesserung der Arbeitsplatzchancen und 68% erkannten dem MBA-Absolventen bessere Bewerbungsaussichten zu als Mitbewerbern ohne einen MBA-Abschluss.[154]

---

[154] Vgl.: The Association of Business Schools (Hrsg.): *Pillars of the Economy. The Contribution of UK-Business Schools to the Economy 1997*. Im Internet abfragbar unter: http://www.the-abs.org.uk/reportpage1n1.html

6.13 Bedeutsamkeit des MBA-Abschlusses als eine wichtige Zusatzqualifikation für neu einzustellende Mitarbeiter

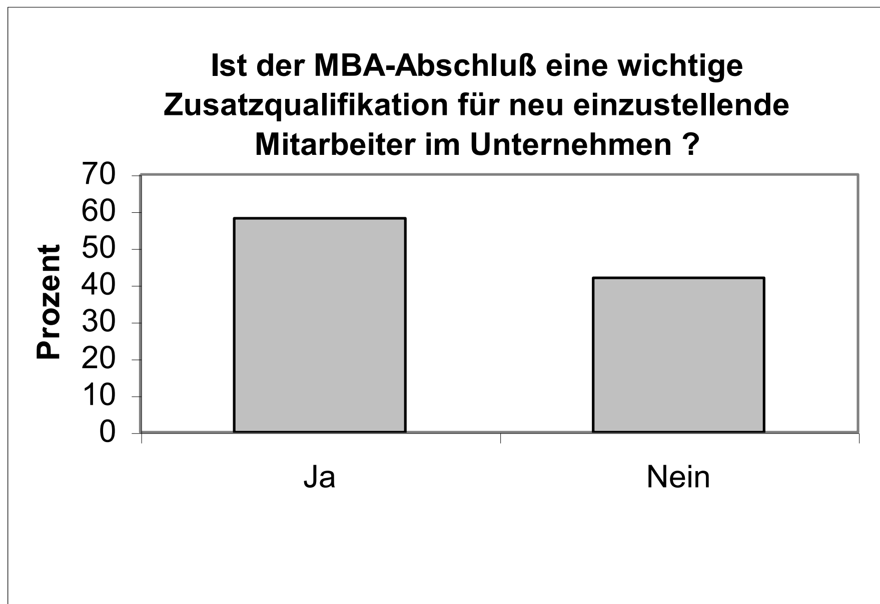


Abb.109: Bedeutsamkeit des MBA-Abschlusses als Zusatzqualifikation für neu einzustellende Mitarbeiter

Immerhin 58% der Befragten erkannten den MBA als wichtige Zusatzqualifikation für neu einzustellende Mitarbeiter an, aber nur bei 40% hätten die MBA-Absolventen auch tatsächlich bessere Einstellungschancen. Ursächlich für dieses Ungleichgewicht ist sicherlich u.a., dass es in Deutschland wie auch in Österreich bisher kaum spezielle Stellenangebote bzw. Personalplanung für MBA-Absolventen gibt.

In Österreich sind 99% der Unternehmen Klein- und Mittelständische Betriebe, diese zeigen allgemein ein nur recht geringes Interesse an einer MBA-Qualifikation. Gleichwohl wird der MBA dort als Zusatzqualifikation geschätzt und mit wachsendem Interesse beobachtet.[155] Generell werden MBA-Absolventen in größeren Unternehmen und in Unternehmen, deren Personalchefs ebenfalls einen MBA-Titel führen oder schon über Erfahrungen mit dem MBA verfügen, die besseren Beschäftigungschancen eingeräumt. Es ist anzunehmen, dass in Zukunft, mit der vermehrten Präsenz von MBA-Absolventen

[155] Vgl.: Hinteregger, Karin: *Added value of the MBA in the Austrian business world - an empirical analysis.* Diplomarbeit an der Johannes Kepler Universität Linz/Österreich, März 1998, S. 88 f.

auf dem Markt und dem Wechsel von der ältern zur jüngeren Generation in den Führungsetagen, der Stellenwert des MBA steigen wird.[156]

6.14 Vorteile von MBA-Absolventen im betrieblichen Werdegang bezüglich Einstellung, Vergütung, Beförderung

Der deutliche Informations- und Nachholbedarf im deutschsprachigen Raum hinsichtlich Personalentwicklung und MBA, zeigt sich auch an dieser Stelle wieder. Es verwundert deshalb nicht, dass im Laufe der Zeit viele MBA Absolventen das Unternehmen wechseln, da die Zukunftsaussichten nicht mit den erworbenen Fähigkeiten übereinstimmen. Dieses Problem kam auch in den Interviews mit den Unternehmensvertretern zur Sprache. Neben der zumeist fehlenden systematischen Personalplanung für MBA-Absolventen, äußerten die Unternehmen die Befürchtung, dass die Mitarbeiter nach einem MBA-Studium zu einem anderen Unternehmen wechseln könnten.

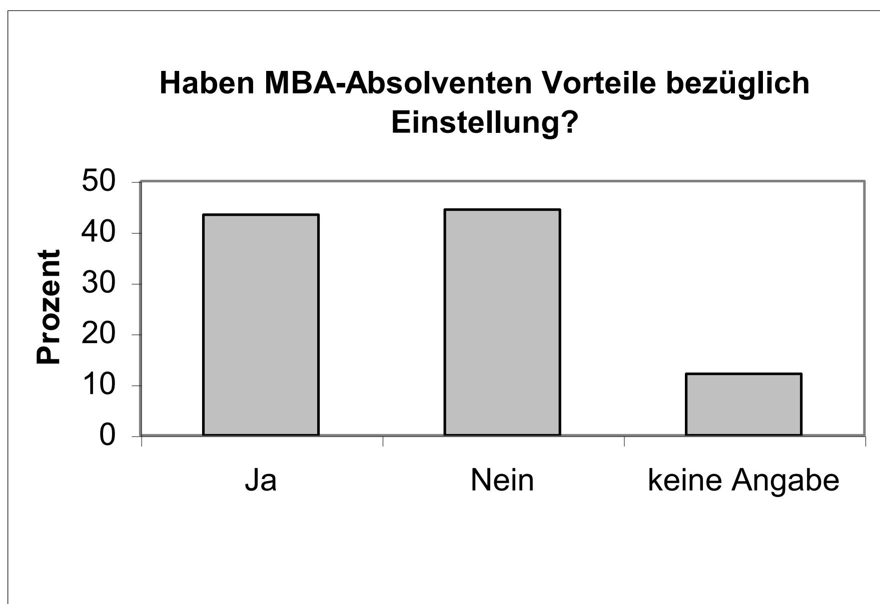


Abb.110: Vorteile von MBA-Absolventen bei der Einstellung

[156] Hinteregger, Karin: *Added value of the MBA in the Austrian business world - an empirical analysis.* Diplomarbeit an der Johannes Kepler Universität Linz/Österreich, März 1998, S. 41

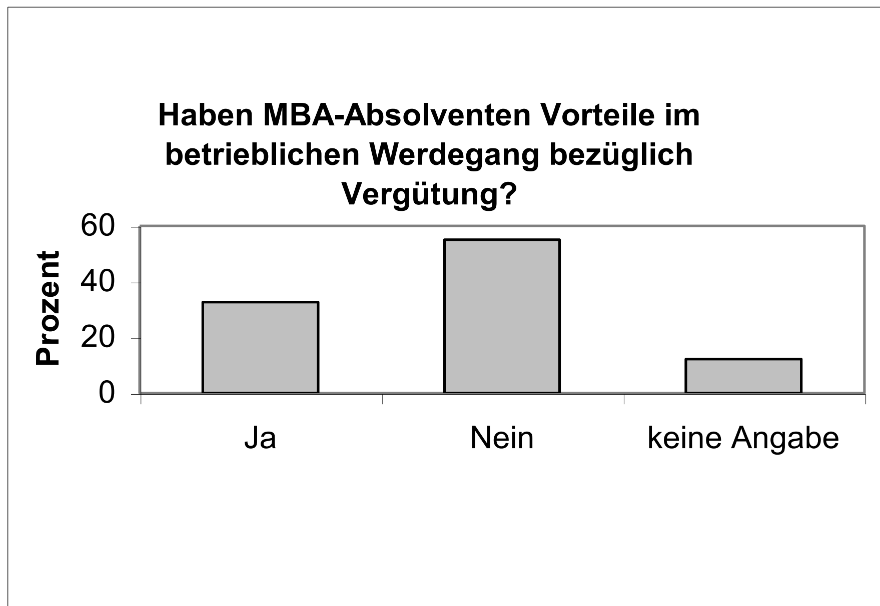


Abb.111: Vorteile von MBA-Absolventen bezüglich der Vergütung

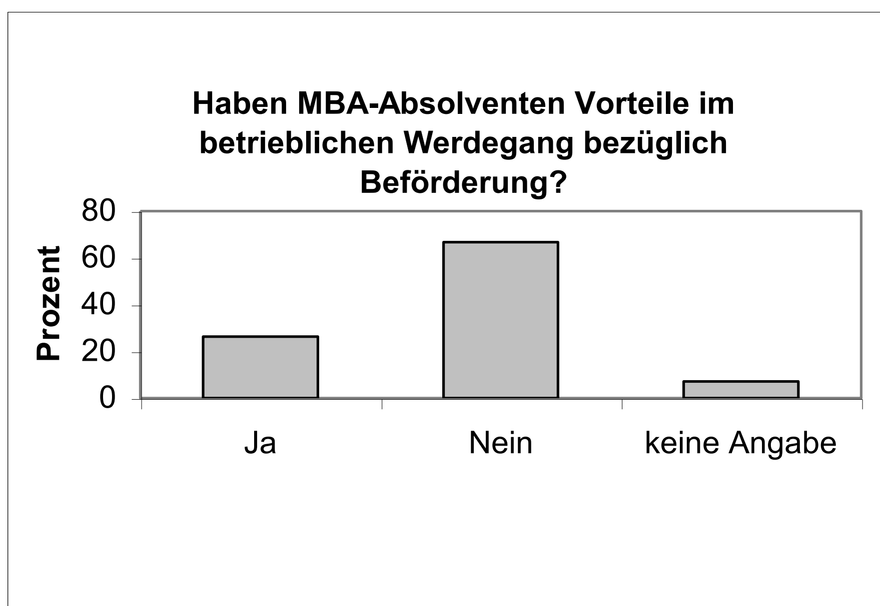


Abb.112: Vorteile von MBA-Absolventen im betrieblichen Werdegang

6.15 Bevorzugte Funktionen beim Einsatz von MBA-Absolventen

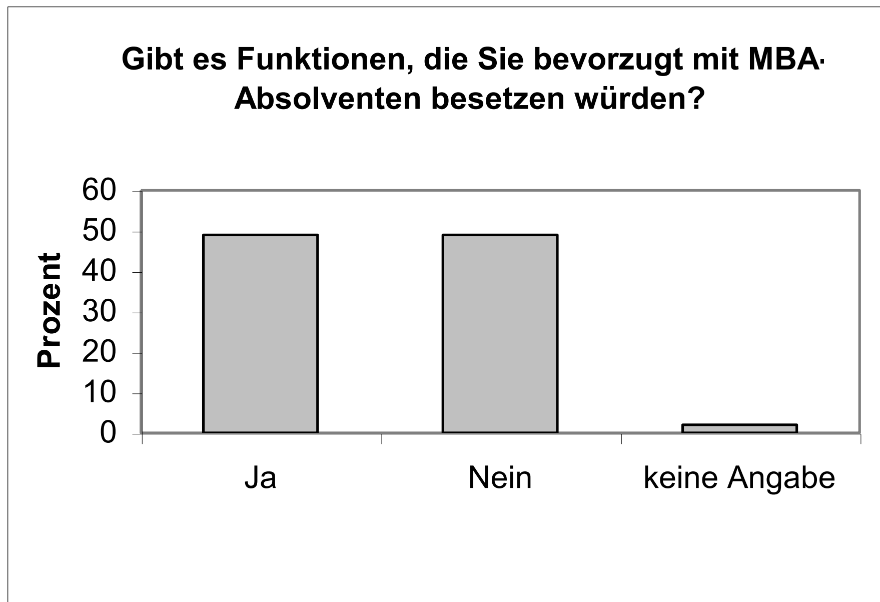


Abb.113: Bevorzugte Funktionen beim Einsatz von MBA-Absolventen

Die Hälfte der Unternehmen hat klare Vorstellungen hinsichtlich der Einatzgebiete von MBA-Absolventen. Neben Marketing, Consulting, und Finance hat sich der Bereich Unternehmensführung gleichberechtigt etabliert. Besonders in Deutschland sehen viele Unternehmen hier ein Einsatzfeld für ihre MBA-Absolventen.

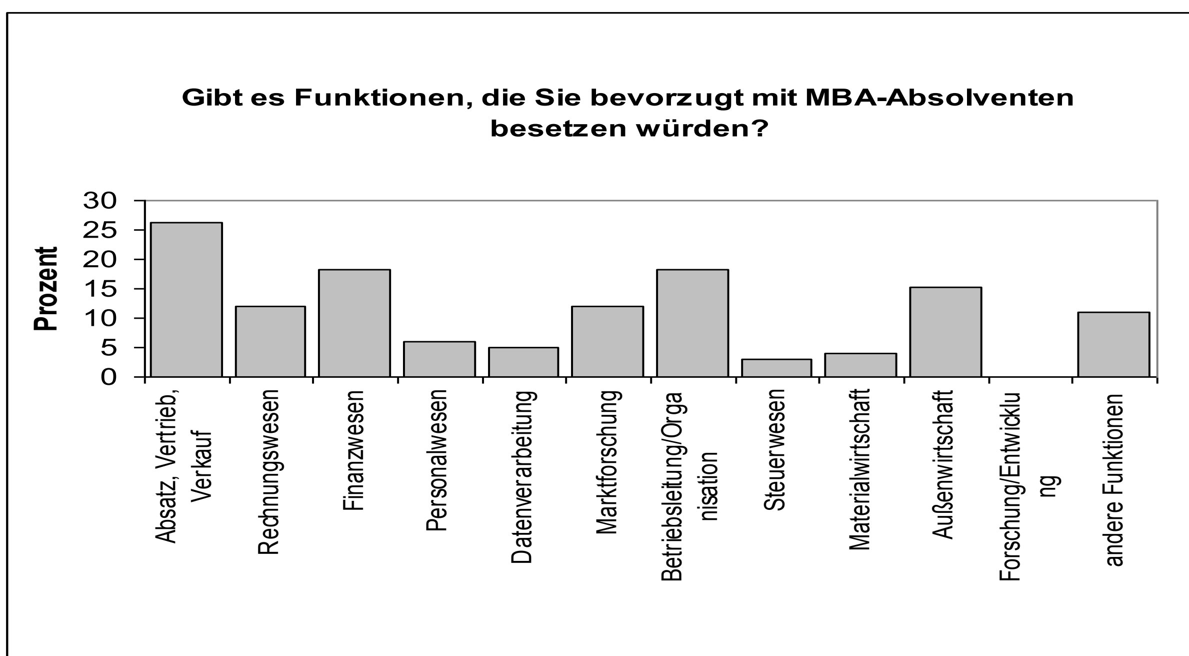


Abb.114: Bevorzugte Funktionen beim Einsatz von MBA-Absolventen

Die Ergebnisse der FIBAA-Studie unterscheiden sich in den Einsatzschwerpunkten für MBA-Absolventen in einigen Positionen erheblich von früheren Studien. So ergab die 1989 durchgeführte Untersuchung der Delta Management Consultants[157], dass knapp 54% der MBA-Absolventen im Bereich Absatz, Vertrieb und Verkauf tätig sind bzw. waren, in der FIBAA-Studie sind es hingegen nur 26%. Andererseits geben 49% der in der FIBAA-Studie befragten Absolventen an, nach dem MBA-Studium in diesem Bereich tätig gewesen zu sein. Der Bereich Absatz, Vertrieb und Verkauf bleibt damit Haupteinsatzgebiet für MBA-Absolventen.

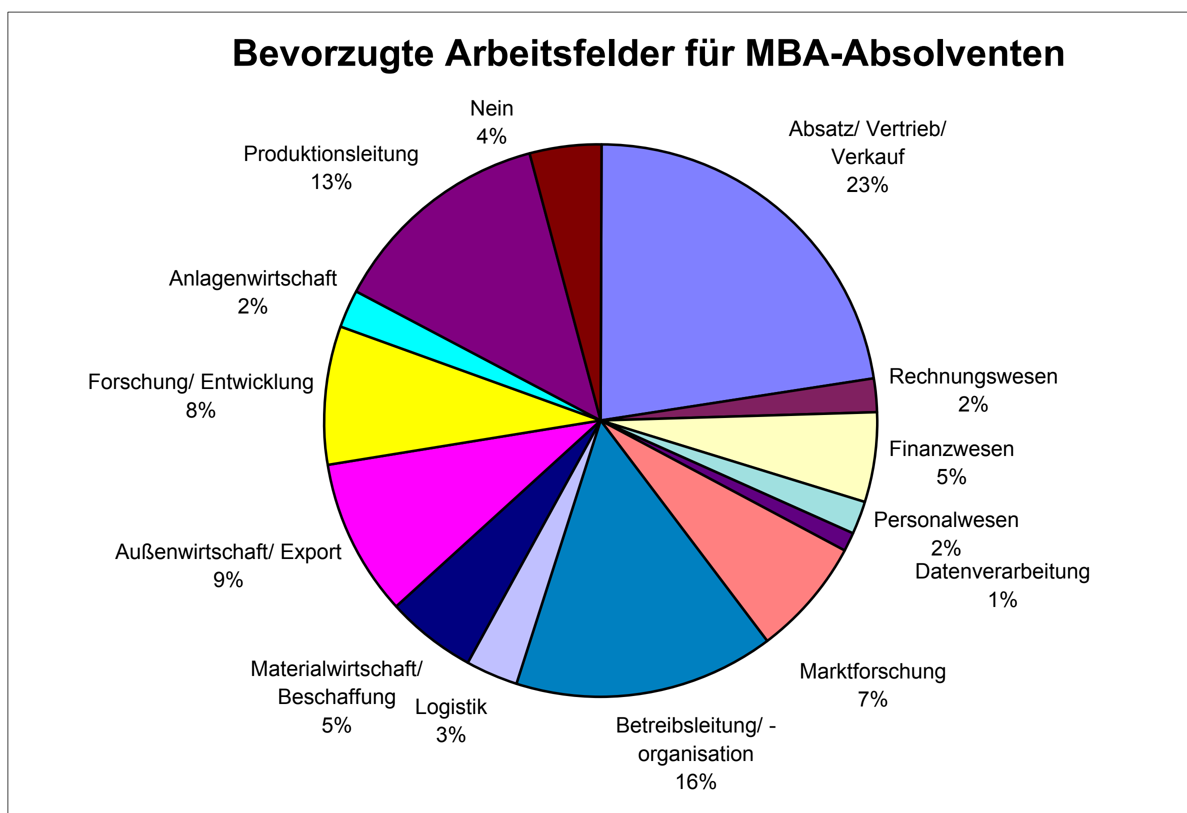


Abb.115: Bevorzugte Arbeitsfelder für MBA-Absolventen

[157] Vgl.: Delta Management Consultants (Hg.): Fachstudie Der MBA in der deutschen Wirtschaft, Düsseldorf, 1989

Weitere Einsatzschwerpunkte liegen in beiden Studien in den Bereichen Finanzen/Rechnungswesen (DELTA 41% / FIBAA Unternehmen 30% / Absolventen 22,6%) und Betriebsleitung (DELTA 29,7% / FIBAA Untenehmen 18,2% / FIBAA Absolventen 18,5%). Es ist aber davon auszugehen, dass der Anteil der im Bereich Betriebs- und Unternehmensleitung Tätigen höher ist. So wird die Zahl derjenigen, die im Stab der Unternehmensleitung tätig sind, in der Delta Management Consultants-Studie mit 39,8% beziffert. In einer im Handelsblatt[158] zitierten Umfrage betrugen die Werte im Stab 36,5% und für die engere Unternehmensleitung 28%.

6.16 Formen der Informationsbeschaffung über den MBA

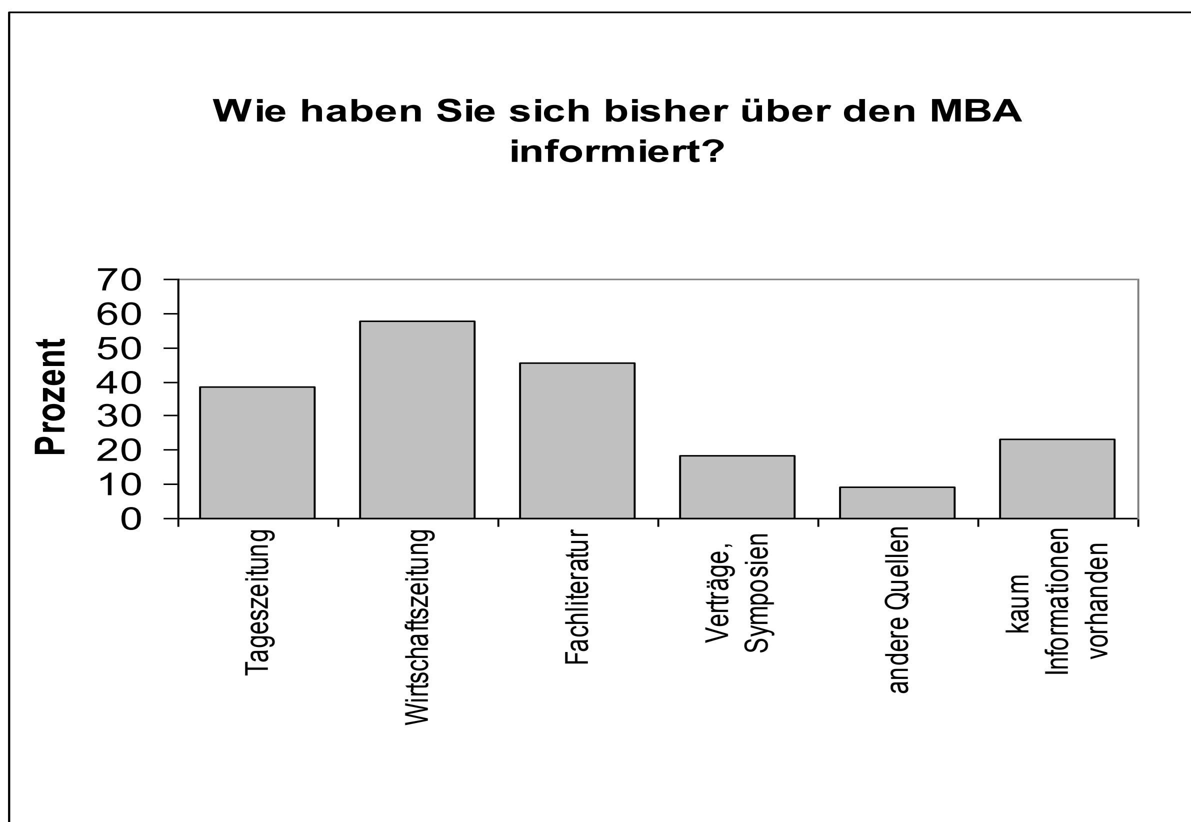


Abb.116: Form der Informationsbeschaffung über den MBA

Die Informationslage zum MBA scheint auf den ersten Blick recht gut. Geht man jedoch von den Begründungen in den schriftlichen und telefonischen Absagen aus und spiegelt diese an der Rücklaufquote und den 23% der Unternehmen,

[158] Vgl.: Schneider, Ralf: oft sitzt ein MBA im Chefsessel, in: stand und Perspektiven der MBA-Ausbildung in Deutschland, Sonderdruck, Handelsblatt, Düsseldorf, 1994

die keine bzw. kaum Informationen zum MBA besitzen, ist für die Zukunft noch ein erheblicher Aufklärungsbedarf vorhanden. Darauf deuten neben den Ergebnissen der Studie auch alle anderen von der FIBAA ausgewerteten Unterlagen und Studien hin.

7 Der MBA - Weltweit

Das Angebot an MBA-Programmen in Deutschland, Europa und weltweit ist von großer Vielfalt und organisch gewachsener Unübersichtlichkeit geprägt. Weltweit gibt es mittlerweile über 1300 MBA-Anbieter, davon ca. 900 in den USA, ca. 350 in Europa, ca. 100 in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Fast jedes Land hat aufgrund unterschiedlicher Bildungsstrukturen ein anderes Verständnis davon, was ein MBA ist. Selbst die MBA-Programme im angloamerikanischen Raum sind nur schwer zu vergleichen. Gemeinsame Strukturen eines europäischen MBA wurden erst 1999 entwickelt und in einer gemeinsamen Guideline der europäischen Qualitätssicherer für MBA-Programme veröffentlicht.

Mit der im August 1998 erfolgten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes und mit der Möglichkeit der Einführung von gestuften BA- und MA-Studiengängen an den Hochschulen in Deutschland können nun auch deutsche Hochschulen selbst ein MBA-Programm anbieten und den entsprechenden MBA-Grad vergeben. Die Kultusministerkonferenz hat auf ihrer 285. Plenarsitzung am 4./5. März 1999 länderübergreifende Strukturvorgaben[159] für die Einführung der neuen Bachelor- / Bakkalaureus- und Master- / Magisterstudiengänge beschlossen, die sich auf die Studienstruktur und -dauer, die Zugangsvoraussetzungen und Übergänge, die Abschlüsse und Abschlussbezeichnungen sowie die Aspekte "Modularisierung" und "Credit Points" beziehen. Zusätzliche Bewegung in den Markt der MBA-Angebote dürften auch die revidierten Beschlüsse der KMK zur Genehmigung der Titelführung aus dem Jahr 1999 bringen. Dabei ist unklar, wie die Entwicklung verlaufen wird, ob in Richtung mehr joint ventures (deutscher und ausländischer Anbieter), oder ob deutsche Hochschulen ihre bisherigen Partnerschaften aufgeben zugunsten eines eigenständigen Programms.

Der MBA stammt ursprünglich aus den USA. Erste europäische MBA-Programme sind um 1965 entstanden. Der MBA wird diesseits und jenseits des Atlantiks von den Anbietern als Abschluss für eine internationale, generalistische Managementausbildung betrachtet. Dies ist auch der Grund für

---

[159] Vgl.: Hochschulrektorenkonferenz und Kultusministerkonferenz (Hrsg.): Neue Studiengänge und Akkreditierung, Bonn, 1999

das Selbstbewusstsein der Business Schools, eine am Management Development und damit eng an der Praxis orientierte Ausbildung anzubieten und auch künftig daran festzuhalten.

Staatliche Vorgaben spielen auf diesem Sektor im internationalen Raum eine untergeordnete Rolle. Aufgrund dieser Freiräume lassen sich die meisten Business Schools in ihren Aktivitäten kaum einschränken. Dies hat dazu geführt, dass sich sehr unterschiedliche Angebotsformen entwickelt haben, die jeweils spezifischen Bedarfslagen entsprechen.

Diese Differenzierung und Unterschiede spiegeln sich auf allen Ebenen der Programmgestaltung wider. Ein Beispiel dafür ist die zeitliche Gestaltung. Diese kann sich sowohl bei Vollzeit- als auch bei Teilzeitprogrammen in einer Bandbreite von 11 bis 24 Monaten bewegen. Überdies wird bei der Berechnung der Programmdauer von einigen Anbietern in Semesterwochenstunden gerechnet, während andere mit class contact hours arbeiten[160].

Vor diesem Hintergrund sind die Bemühungen der europäischen Akkreditierer zu verstehen, gemeinsame Richtlinien zur Gestaltung des MBA zu schaffen. Zudem wurde zwischen den europäischen Akkreditierern von MBA-Programmen und Experten eine erste gemeinsame Übersicht über die verschiedenen Basismodelle[161] des MBA erarbeitet.

7.1 Zahlen und Fakten - ein Überblick:

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es weltweit rund 1300 bis 1500 MBA-Anbieter gibt. Anbieter aus den USA und Großbritannien decken fast 80% des weltweiten MBA-Marktes ab. Weltweit studieren damit jährlich ca. 350.000 Studenten in MBA-Programmen. Die Absolventenzahlen umfassen jährlich rund 120.000 bis 150.000 Studenten.

Die Zahlenangaben[162] basieren - soweit nicht gesondert gekennzeichnet - auf der Auswertung der in der Fußnote[163] genannten Quellen sowie auf Tagungsunterla-

---

[160] In GB liegt die Bandbreite beispielsweise der class contact hours bei Teilzeit- und Vollzeitprogrammen zwischen 250 und 1600 Stunden.

[161] Die Grundmodelle (2.2) basieren auf dem Diskussionspapier: European Foundation for Management Development (Hrsg.): EQUAL MBA Standards Diskussion Paper Version 0.2, Brüssel, 1998 (Unveröffentlichtes Dokument).

[162] Statistisch einwandfrei abgesicherte Zahlen sind jedoch nicht zu erhalten. Alleine für die USA werden in der Fachliteratur für 1997 Zahlen zwischen 200.000 und 290.000 Studierende genannt. Folgende Überblicksangaben lassen sich für die Kernländer des MBA und besonders für USA und Großbritannien treffen. Die Zahlen sind circa-Angaben und konservativ ermit-

telt. Wenn Bandbreiten angegeben sind, ließ sich nicht klären, welche Zahlen als realistisch anzusehen sind. Zur Problematik der Zahlenermittlung der deutschen Studierenden und Absolventen siehe auch das Kapitel 3.4

[163] Association of Business Schools (Hrsg.).The ABS Directory of Business Schools 1996/7, London, 1996.
Association of Business Schools (Hrsg).The ABS Postgraduate Directory 1997/8, London, 1997.
Association of MBAs (Hrsg.): The Association of MBA´s Guide to Business Schools 1997/98, 13. Aufl., London, 1997.
Association of MBAs (Hrsg.): The Association of MBA´s Guide to Business Schools 2000/01,.16. Auflage, London, 2000,
Business Week (Hrsg.): Business Week Guide to the Best Business Schools, 4. Aufl., New York 1995.
Birkerstaffe, Georg: Which MBA, Tenth edition, The Economist Intellegence Unit, London,1998
Cebrian, Sebastian: Business Schools: Maßgeschneiderte Programme für Unternehmen, in Wirtschaft/Economia 3/96, Madrid, 1996.
Davis, Todd M. (Hrsg.): Open Doors 1995/96. Report on International Educational Exchange, New York, November 1996.
Davis, Todd M. (Hrsg.): Open Doors 1997/98. Report on International Educational Exchange, New York, November 1998
Davis, Todd M. (Hrsg.): Open Doors 1999/00. Report on International Educational Exchange, New York, November 1999
European Foundation for Management Development (Hrsg.): EFMD Guide to European Business Schools and Management Centres. Edition 1996 - 1997, Brüssel, Januar 1997.
Gaillochet Philippe: Le monde des MBA, Press Universitaires de France, Paris, 1996.
Giesen, Birgit; Rappm; Gerwers, Kirstin: Das MBA-Studium. Mit Portraits von Business Schools in den USA und Europa, 2. Aufl., Köln, 1998.
HEWITT (Hrsg.): MBA-Programme in Österreich, Wien, 1999.
Ihde, Adolf; Steverink, Leo; European Foundation for Management Development (Hrsg.): Official Giude to European MBA Programmes 1992 -.1993, imec Publishing, Deventer, 1992.
Kran, Detlev: (FIBAA): MBA-Guide Deutschland. Ausgabe 1998/99, Bonn, 1998.
La Republica (Hrsg): Career Book 99 Lavoro, Mailand, 1999.
Miller, Eugene: Guide to Graduate Business Schools, in: Barron´s Educational Series, Inc. (Hrsg.): Barron´s Guide to Graduate Business Schools, 10. Aufl., Hauppauge 1997.
O´Ferrall, Edward More (Hrsg.): The Directory of MBAs, 2. Aufl., London, 1996.
O´Ferrall, Edward More (Hrsg.): The Directory of MBAs, 3. Aufl., London, 1997.
Peterson´s (Hrsg.): MBA Distance Learning Programms, Princeton, 1999.
Peterson´s (Hrsg.): Peterson´s Guide to MBA Programs 1998. A Comprehensive Directory of Graduate Business Education at U.S., Canadian, and International Business Schools, Princeton, 1997.
Plompen, Martine: Factsheet on the MBA in Europe, efmd Forum 99/1, Brüssel, 1999
Ruiz, Phellippe: Le Guide du MBA, Dunod, Paris 1993
Schöllhammer, Wolfgang: Zur Bewertung von MBA-Programmen, Pforzhein, 1995
Slack, Jonathan (Hrsg.): The Association of Business Schools (ABS) Postgraduate Directory 97/98, Oxford, 1997.

gen und Mitschriften der Autoren von EQUAL Sitzungen in Prag (1996), Triest (1998) und Brüssel (1998).

	USA	GB	D	NL	F	E	CH	A
Business Schools	900	115-160	80	60	40	30	28	7
Programme	3.000	350-400	100	90	ka	ka	40	10
Studenten	290.000	30.000	2.100-2.500	1500	2.000	1.500	650	450-600
Absolventen	98.000	10.000	1600	ka	ka	ka	150	150
Deutsche Studenten	750-900	1.000-1.200	200-250	ka	50-80	ka	150-200	150-200

ka= keine Angabe

Abb.117: Zahlenübersicht MBA

Die Kosten für die Studenten bewegen sich bei den MBA-Programmen zwischen keine Studiengebühren über um die € 10.000 (Durchschnitt) bis hin zu € 30.000 bei deutschen Anbietern. In den USA kosten zweijährige Spitzenprogramme bis zu € 50.000 (Durchschnitt aller Programme € 20.000). In Großbritannien ist mit bis zu € 32.500 (Durchschnitt aller Programme € 15.000) zu rechnen. Dazu kommen in allen Ländern noch die Lebenshaltungskosten. In der Regel werden sie mit rund € 6.000 pro Jahr angegeben. Die Programmkosten für die Executive Studenten bewegen sich um die € 27.500, mit einer Bandbreite von € 22.500 bis € 100.000[164]. Dazu kommen noch Reisekosten, Übernachtung etc..

The Princeton Review (Hrsg.): Best Business Schools 1997, Edition, by Nedda Gilbert and The Staff of The Princeton Review, New York, 1997.
The Princeton Review (Hrsg.): Best Business Schools 1998, Edition, by Nedda Gilbert and The Staff of The PrincetonReview, New York, 1998.

[164] Die Columbia University (USA) plant zusammen mit der London Business School (GB) ein Fernstudien Executive MBA für Mai 2001, der $100.000 kosten soll. Quelle Business Week-Online B-School News May 1, 2000 The $100,000 Executive MBA Program im Internet unter: http://www.businessweek.com/bschools/bschnews.htm.

7.2 Entwicklung und Trends - international

7.2.1 USA

Die Gründe für die Schaffung von MBA-Programmen in den USA sind vielfältig. Einige Schlagworte aus zahlreichen Artikeln und Aufsätzen um 1900 sind z.B.: die Befürchtung, dass man die gesamtwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit - besonders gegenüber Deutschland – verliert[165]. Weiterhin wurde eine mangelnde akademische Ausbildung der Bevölkerung festgestellt, besonders groß ist dabei der Mangel an akademisch ausgebildeten Managern.

Gab es 1900 zwei Programmanbieter, waren es 1922 schon rund 150. Zwischen 1950 und 1975 sind über 500 neue Anbieter entstanden. Im Jahr 2000 bieten rund 900 Business Schools eine große Bandbreite von fast 3000 Vollzeit-, Teilzeit-, Fernstudien-MBA-Programmen an. Harvard, Dartmouth College, University of Pennsylvania, Rochester Business University etc. sind eng mit der Entwicklung des MBA und der Lehrinhalte verbunden. Vergleichbar mit anderen Master-Studiengängen waren die um 1900 entstandenen wirtschaftswissenschaftlichen Programme als ein zweijähriger Vollzeitkurs ausgelegt.

Die Entwicklung des MBA in den USA wurde in den letzten 40 Jahren durch mehrere, teilweise umstrittene Studien geprägt. In der Ende 1958 erschienenen Studie von Pierson[166] und Gordon/Howell[167] wurde den MBA-Studiengängen zusammenfassend vorgeworfen, sich nicht grundlegend von Bachelor-Studiengängen zu unterscheiden. Überspezialisierung der Programme und zu wenig Anwendungsorientierung, passive Lehrmethoden, unqualifizierte Zusammensetzung der Studierenden, niedrige Zulassungsvoraussetzungen und geringes intellektuelles Niveau der Studierenden sowie mangelnde Qualität der Hochschullehrer und mangelnde fächerübergreifende Forschung sind weitere Kritikpunkte der Untersuchungen.

Ende der 80er Jahre erschien eine weitere umfassende Studie zum MBA in den USA (Porter/McKribben „Management Education and Development: Drift or Thrust into the 21st Century“ McGraw-Hill, New York, 1988) welche vom AACSB (American Assembly of Collegiate Schools of Business) initiiert wurde.

---

[165] Carter, Daniel A.: MBA: The First Century, Bucknell University Press, Lewisburg, 1998 S. 23 ff

[166] Pierson, Frank C.: The education of Anerican Businessmen, McGrawHill, New York, 1959

[167] Howell E. J. ; Gordon Robertt A.: Higher Education for Business, Columbia University Press, New York, 1959

Im Zentrum der Studie steht eine Bestandsaufnahme bei rund 60 Hochschulen und deren BBA- und MBA-Programmen. Fazit der Studie ist, dass zukünftig der Bedarf an Management-Weiterbildung stark steigen wird. Zugleich wird den Hochschulen aber mangelnde Kreativität und die Tendenz zur Uniformität und Konformität vorgeworfen. Bei BBA-Programmen wird gefordert, dass die fachspezifischen Anteile verringert werden zugunsten einer Allgemeinbildung. Bei MBA-Programmen werden mangelnde Orientierung an der Unternehmenswelt, mangelnde internationale Aspekte und unzureichende EDV-Orientierung als Schwachpunkte hervorgehoben.

Eine weitere notwendige Änderung im Curriculum sehen Porter und McKribben in einer stärker funktionsübergreifenden Ausgestaltung sowie in der Aufnahme verhaltenswissenschaftlicher Elemente. Problemfindungs- und Problemlösungstechniken sollten unterrichtet werden. Durch strenge Auswahl[168] der Studierenden soll das zuweilen niedrige akademische Niveau der MBA-Studenten gehoben werden. Bei den Lehrkräften kritisieren die Autoren die Überspezialisierung und die mangelnde Fähigkeit, integriertes/praxisorientiertes Managementwissen zu vermitteln sowie die mangelnde Tiefe der Forschung, in der Quantität vor Qualität steht[169].

Wie auch in anderen Ländern können die Studierenden heute in den USA mittlerweile zwischen zahlreichen Vollzeitprogrammen, Teilzeitprogrammen und Fernstudiengängen wählen. Neben den immer noch am weitesten verbreiteten zweijährigen Vollzeitprogrammen, die an fast allen amerikanischen Hochschulen angeboten werden, registrieren die MBA-Anbieter mittlerweile stetig steigende Bewerbungszahlen bei den einjährigen Vollzeitkursen.

Dieser Trend wird durch die Nachfrage von Wirtschaftsunternehmen gestärkt, deren Mitarbeiter einen MBA-Abschluss anstreben. Ein weiterer Trend sind nicht gestufte BBA-/MBA-Programme die den Undergraduate-Degree zusammen mit dem Master-Degree in einem fünfjährigen Programm verbinden[170].

---

[168] Auswahl führender Business Schools in den USA und deren Zulassungsraten zum MBA-Studium: Harvard Business School 12.3%, Stanford GSB 06.6%, Wharton 12.6%, MIT Sloan 14.9%, Northwestern Kellogg 15.5%, Columbia 10.6%, Chicago GSB 18.4%, Duke Fuqua 15.4%, Michigan 20.1%, California Haas12.1%, Dartmouth Tuck13.4%, UCLA Anderson14.0%, Virginia Darden 18.7%, NYU Stern 16.9%, Cornell Johnson 19.3%, Texas Austin 22.2%, North Carolina Kenan Flagler 27.5% Quelle: eigene Übersicht

[169] Zur Diskussion der Studien möchten wir verweisen auf das Kapitel 9 in: Carter, Daniel A.: MBA: The First Century, Bucknell University Press, Lewisburg, 1998

[170] Vgl.: Peterson´s (Hrsg.): MBA - Distance Learning Programs. The hottest New Way to Earn a Graduate Business Degree, Princeton, New Jersey 1999, S. 7.

In den USA ist die Nachfrage nach MBA-Programmen ungebrochen. Zwar schienen US-amerikanische Hochschulen vor allem gegenüber europäischen Anbietern eine Zeit lang den Anschluss verloren zu haben, doch konnte der Rückstand wieder aufgeholt werden. Vor allem unter den Stichpunkten "Fachübergreifende Curricula", "Methodik", "Didaktik" und "Karriere-Service" konnten US-amerikanische Hochschulen an internationale Standards wieder anschließen, teilweise sogar neue Standards setzen[171]. Der Wandel lässt sich an folgenden Beispielen ablesen:

Kürzere Programme: Als erstes wäre hier das zunehmende Angebot von einjährigen MBA-Programmen zu nennen. Die Vorteile solcher Programme liegen auf der Hand: Zum einen bedeuten sie für den Studenten eine Verkürzung nicht nur der finanziellen Belastung; zum anderen ergeben sich durch das Angebot von einjährigen MBA-Programmen auch für den Arbeitgeber deutliche Vorteile (z.B. ein kürzerer Ausfall des Mitarbeiters).

Spezialisierung: Die hohen Absolventenzahlen beim MBA, sowie die Veränderungen auf dem internationalen Arbeitsmarkt machen auch im MBA-Studium eine Spezialisierung notwendig. Durch eine neuartige Methodik und Didaktik sowie durch ein fachübergreifendes Curriculum, welches zusammen eine Spezialisierung der Studenten in verschiedenen Vertiefungsrichtungen möglich macht, haben es einige US-amerikanischen MBA-Anbieter verstanden, ohne eine Vernachlässigung einer generalistischen Verknüpfung[172] der verschiedenen Fachbereiche untereinander internationale Maßstäbe zu setzen. Allein 40 MBA-Programme mit der Vertiefung E-Commerce sind in den letzten 4 Jahren alleine in den USA entstanden, so eine Auswertung der FIBAA.

Internationalisierung: Wesentlich kritischer dagegen lässt sich die Entwicklung zum Stichpunkt "Globalisierung" betrachten. Nur wenige Hochschulen setzen die globalen Perspektiven in ihrem Programm so um, wie beispielsweise die Stanford Graduate School of Business, die heute das Vierfache an international ausgerichteten Kursen anbietet als noch vor zehn Jahren.[173] Die meisten US-amerikanischen MBA-Anbieter dagegen scheinen den Anschluss an internationale Standards weiterhin zu verpassen. Die Möglichkeit der Fremdsprachenun-

---

[171] Vgl.: Birkerstaffe, Georg; The Economist Intelligence Unit (Hrsg.): Which MBA?, Tenth edition, A critical Guide to the World´s best Programmes, London, New York, Hong Kong 1998, S. 131 ff.

[172] Vgl.: http://www.bandersnatch.com/guide.htm

[173] Vgl.: Peterson´s (Hrsg.): MBA Distance Learning Programs. The Hottest New Way to Earn a Graduate Business Degree, Princeton, New Jersey 1999, S. 21.

terrichte[174] oder einen Teil des Studiums im Ausland zu verbringen, wird in den USA von nur wenigen MBA-Anbietern angeboten.

Aufgrund der hohen Kosten für das Studium sehen sich viele Bewerber zudem dazu gezwungen, neben ihrem Studium weiter im Beruf zu arbeiten. Daher hat sich in den letzten Jahren der Anteil der Teilzeitstudenten sowie der Anteil der Studenten an Fernstudiengängen ebenfalls stark erhöht. In einer Studie von 1995/96 über Studierende, die einen „Graduate Management Admission Test" (GMAT) abgelegt haben, gaben 35 % der Studenten an, dass sie beabsichtigen, ein Teilzeitstudium aufzunehmen[175]. Angaben des "Barron´s Guide to Graduate Business Schools" zufolge besuchen 67% aller MBA-Studenten in den USA Teilzeitprogramme[176]. Andere Quellen gehen mittlerweile von noch höheren Zahlen bei Teilzeitstudierenden[177] aus.

---

[174] Als ein Beispiel dafür ist eine 1994 durchgeführte Umfrage unter Direktoren US-amerikanischer MBA-Programme zu sehen. Ziel der Umfrage war es u.a., das Angebot von Fremdsprachenkursen in MBA-Programmen darzustellen. Das Erlernen einer oder mehrerer Fremdsprachen wird dabei als ein Indiz für eine global-orientierte Weiterbildung gesehen. Von den 109 Befragten antworteten 69 Direktoren, was einen Rücklauf von 63% bedeutet. Ganze 29% der antwortenden Direktoren gaben an, Fremdsprachenkurse im Rahmen ihrer MBA-Programme anzubieten. 55% der Antwortenden gaben an, entweder einen Abschluss als "Master in International Business" oder aber einen Programm-Schwerpunkt im Bereich "International Business" anzubieten. Allerdings boten lediglich 39% dieser Programmanbieter ihren Studenten auch Fremdsprachenkurse an. Bei keinem der Programmanbieter galten Fremdsprachenkurse als Pflichtkurse. In: Vgl.: Koch, Denise W.: *Foreign Languages in MBA Programs*. Studie des College of William and Mary, Williamsburg, Virginia. Im Internet abfragbar unter: http://www-rohan.sdsu.edu/dept/ciber/koch.html-

[175] Graduate Management Admission Council (Hrsg.): Profile of Graduate Management Admission Test Candidates. 1991-96 Five-Year Summary, Princeton 1997, S. 24f.

[176] Vgl.: Miller, Eugene (Hrsg.): Barron´s Guide to Business Schools, New Jork 1997, 10. Auflage, Preface.

[177] MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (MBA): About 60 percent of MBA students waited at least 3 years after earning a bachelor's degree before enrolling in an MBA program. Seventy percent of MBA students were male; 73 percent were white, non-Hispanic. Eighty-seven percent worked while enrolled, and 76 percent of those who worked were employed full time. Among those who worked, 85 percent described themselves as employees who decided to enroll in school as opposed to students who were working to meet their expenses. About half (49 percent) received aid from their employers, a greater proportion than other master's-level students. Quelle. NATIONAL CENTER FOR EDUCATION STATISTICS (Hrsg.) Statistical Analysis Report: Student Financing of Graduate and First-Professional Education, 1995-96: With Profiles of Students in Selected Degree Programs, May 1998

7.2.2 Großbritannien

Der Aufbau und die Diskussion um MBA-Studiengänge kann in Großbritannien bis zu den Anfängen der 60er Jahre zurückverfolgt werden. Einige Hochschulen begannen in dieser Zeit, Modelle einer Postgraduate-Qualifikation im Bereich des Management zu entwerfen. 1963 wurden an den Universitäten in London und Manchester die beiden ersten Business Schools[178] gegründet. Beide waren eine Kopie des Programms der Harvard Business School in den USA. Mittlerweile gibt es in Großbritannien rund 120 Anbieter mit über 300 Programmen[179].

Im Laufe der ersten Jahre lassen sich zwei Richtungen von MBA-Studiengängen unterscheiden. Zum einen das in den USA entwickelte zweijährige Vollzeitstudium, zum anderen das einjährige Vollzeitstudium, welches meist mit einer umfangreichen Abschlussarbeit verbunden ist. Obwohl sich bis heute in vielen Lehrplänen diese zwei unterschiedlichen Traditionen wiederfinden, lassen sich zahlreiche Weiterentwicklungen der MBA-Modelle erkennen. So wurde beispielsweise das Repertoire um verschiedene zusätzliche Programmformen, vor allem um Teil- und Fernstudiengänge, aber auch um z.B. Consortium- und Attendance-Programme, um Company Specific-Programme, sowie um Open Learning-Programme erweitert[180].

Zusätzlich zum Erfolg[181] der britischen MBA-Programme bei Studenten aus dem eigenen Land gehört das Vereinigte Königreich zudem zu den wichtigsten

---

[178] Vgl.: Birkerstaffe, Georg; The Economist Intelligence Unit (Hrsg.): Which MBA?, Tenth edition, A critical Guide to the World´s best Programmes, London, New York, Hong Kong 1998, S. 2.

[179] Brown, Peter: Changing face of the MBA, In: The Times vom 26. Januar 2000, London, 2000

[180] Vgl.: The Association of Business Schools (Hrsg.): Pillars of the Economy. The Contribution of UK-Business Schools to the Economy 1997. Im Internet abfragbar unter: http://www.the-abs.org.uk/reportpage1n1.html

[181] There are over 100 institutions that offer MBA programmes validated by UK Universities. There were almost 8,500 successful graduates in the UK in 1996, of whom 51% had studied on full-time programmes, 35% studies in the part-time mode and 14% gained their qualifications via distance learning. There has been a 5% increase in MBA graduates since 1996 and the trend seems likely to continue, with almost 12.000 students taking up places in 1998. Source: The Association of MBAs in The Association of Business Schools (Hrsg.): Pillars of the Economy. The Contribution of UK-Business Schools to the Economy 1999. Im Internet abfragbar unter: http://www.the-abs.org.uk/reportpage33n268.html

Anbietern von MBA-Studiengängen für ausländische Studenten[182]. Nach Auskunft von John March[183] von der Leeds University Business School sind 70% der Studenten in Vollzeit-MBA-Programmen Ausländer. Hierfür werden folgende Gründe angegeben:

- *Sprache*: Im größten Teil der Welt ist Englisch die wichtigste Wirtschaftssprache.
- *Kosten*: Die durchschnittlichen Gebühren und Lebenshaltungskosten sind niedriger als in Kontinentaleuropa und den USA.
- *Verfügbarkeit*: In einigen europäischen Staaten, wie z.B. Deutschland, gibt es nur ein sehr begrenztes Angebot an MBA-Programmen.
- *Ansehen*: (Besonders bei asiatischen Studenten) Obwohl es eine Reihe von MBA-Anbietern im asiatisch-pazifischen Raum gibt, haben diese nicht das gleiche Renommee wie die europäischen und nordamerikanischen Anbieter[184].

Zu den bekanntesten Anbietern von MBA-Programmen im Vereinigten Königreich gehören die *London School of Economics and Political Science (LSE)*, die *Manchester Business School*, die *London Business School*, die *Warwick Business School* und die *Cranfield School of Management* in Bedford[185].

Auch im Vereinigten Königreich haben die unter dem Stichwort "Globalisierung" fallenden Veränderungen im Bereich der Wirtschaft ihre Spuren hinterlassen. Dadurch bedingte neue wirtschaftliche Organisationsstrukturen und ein sich verändernder Arbeitsmarkt haben MBA-Anbieter zu einer Anpassung ihrer Programme an die neuen Notwendigkeiten der globalen Wirtschaft veranlasst, was vor allem anhand der zeitlichen Struktur und anhand der Lerninhalte neuer MBA-Programme deutlich wird.

---

[182] Vgl.: Staufenbiel (Hrsg.): Euro-Challenger. International Career Guide for Students and Graduates, Köln 1998 83. Auflage), S. 307.

[183] Schriftwechsel v. 07.02.2001 John March – Detlev Kran

[184] Vgl.: The Association of MBA`s (Hrsg.): The Association of MBA`s Guide to Business Schools 1997/98, London 1997, S. 168f.

[185] Vgl.: Staufenbiel (Hrsg.): Euro-Challenger. International Career Guide for Students and Graduates, Köln 1998 83. Auflage), S. 307.

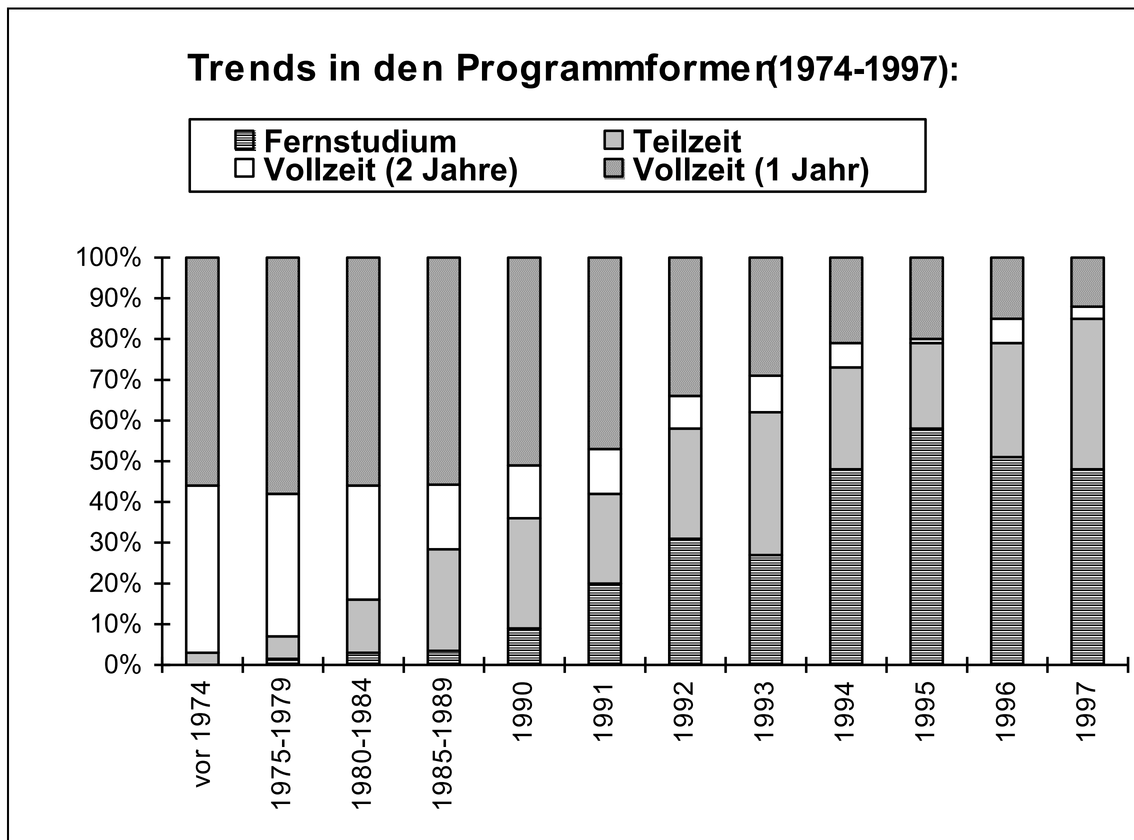


Abb.118: Trends in den Programmformen, Quelle: AMBA[186]

Vor allem der aktuelle Arbeitsmarkt weckt bei den Studenten die Befürchtung, dass ein Vollzeitprogramm eine Unterbrechung der Karriere, sowie finanzielle Schwierigkeiten mit sich bringen könnte. Die finanziellen Sorgen[187] begründen sich aus die Tatsache, dass Vollzeitprogramme nur in Ausnahmefällen von Arbeitgebern finanziert werden. Diese Überlegungen führen dazu, dass vermehrt Teilzeitprogramme genutzt werden. Bei diesen Programmen wird der Unterricht in den Abendstunden, am Wochenende oder an einzelnen Tagen in der Woche abgehalten, so dass der Abschluss im Durchschnitt in 3 Jahren erreicht werden kann. 1995 waren 36% der Graduierten Teilnehmer eines Teilzeitprogramms.

---

[186] Vgl.: The Association of MBA`s (Hrsg.): MBA Salary and Career Survey, London 1997, S. 19.

[187] Ein neuartiges Kreditprogramm haben die London Business School (LBS) und die Großbank HSBC aufgelegt. Im Unterschied zu vergleichbaren Programmen anderer Schulen oder Banken erlaubt das "HSBC Bank-LBS loan scheme" in Zukunft die volle Finanzierung (derzeit: rund 32.000 Pfund) des MBA-Studiums an der LBS einschließlich der in London sehr hohen Wohn- und Lebenshaltungskosten. Der Kredit zu einem Zinssatz von zwei Prozent über der sogenannten "HSBC Bank sterling base rate" (ab Januar 2001: sechs Prozent) ist für LBS-Studenten aller Nationalitäten zugänglich. Voraussetzung ist die Zulassung zum Vollzeit-MBA-Programm oder zum Executive MBA-Programm.

Seit 1992 hat sich die Anzahl der Teilnehmer an diesen Programmen somit fast verdoppelt. In einer 1999 durchgeführten Studie stellt AMBA fest[188], dass rund 58% der Befragten in Teilzeitprogrammen ihren Abschluss erworben haben.

Doch trotz der Versuche seitens der Programmanbieter, durch eine Verkürzung der Studienzeiten bei Vollzeitprogrammen diese Programmform auf dem MBA-Markt zu behaupten, ist das Interesse der Studenten an Vollzeit MBA-Programmen stark rückläufig. Waren vor 10 Jahren noch über 50% aller MBA-Programme Vollzeitprogramme, so ist deren Anteil heute auf unter 20 % gesunken. Als Reaktion auf diese Marktentwicklung werden von Seiten der Programmanbieter zunehmend Teilzeit- und Fernstudienprogramme eingeführt[189].

Den höchsten Zuwachs erfahren zur Zeit die Fernstudienprogramme, die schon heute 10.000 Studenten[190] im Vereinigten Königreich aufweisen. Etwa 40% bis 50% nutzen das Angebot der Open University Business School (OUBS). 1995 hatten 23% der Graduierten diesen Weg des Studiums gewählt. Der Trend scheint sich noch weiter zu verstärken, jedoch muss man beobachten, wie die Studierenden mit diesem Modus zurechtkommen, der ein hohes Maß an Selbstdisziplin verlangt.

Generell lassen sich die Entwicklungen des MBA in Europa wie folgt zusammenfassen:

> What is the profile of the European MBA? How many degrees are awarded yearly? Europe has some 700 master programmes, 40 % are MBAs, 10% are executive MBA programmes, 50% are specialised masters • The strongest trend in the MBA arena is towards flexibility. • In Europe, most full-time MBA programmes last about one year - or up to 18 months. • The internationalisation trend is a clear upward one. • A growing trend is noticed in specialised MBAs. • The demand for tailored, in-company MBAs is steadily increasing. • A major development is the continued growth of executive MBA programmes. It is estimated that some 20,000 people graduate annually. Plompen, Martine: Factsheet on the MBA in Europe, efmd Forum 99/1, Brüssel, 1999.

Association of MBAs (Hrsg.): The Association of MBA´s Guide to Business Schools 2000/01,.16. Auflage, London, 2000, S 1

[189] Vgl.: Birkerstaffe, Georg; The Economist Intelligence Unit (Hrsg.): Which MBA?, Tenth edition, A critical Guide to the World´s best Programmes, London, New York, Hong Kong 1998, S. 43.

[190] Die Zahl der MBA-Studierenden bei der Open University werden im Jahr 2000 mit rund 5000 angegeben. Vgl.: Brown, Peter: Changing face of the MBA, In: The Times vom 26. Januar 2000, London, 2000

Ein weiterer Trend, der sich abzeichnet, sind Allianzen der führenden Hochschulen weltweit. So haben sich z.B. die London School of Economics, Stanford University, die University of Chicago, die Columbia University in New York sowie Carnegie Mellon im Herbst 1999 zusammengeschlossen, um gemeinsam mit Internetfirmen einen Fernstudien–MBA zu entwickeln und diesen dann gemeinsam anzubieten. Ziel ist es, Lücken auf den weltweiten Weiterbildungsmärkten zu schließen und diese qualitativ hochwertig zu besetzen.

7.2.3 Generelle Inhalte eines MBA-Studiums

Die Auswertung der Curricula an Hochschulen in den USA, Europa und Deutschland ergibt, dass in einem MBA-Studium den Studierenden verdeutlicht werden soll, dass Management als ein ganzheitlicher Prozess zu verstehen ist. Weiterhin haben sich die Business Schools als Ziel gesetzt, unternehmerisches Denken zu fördern. Zudem sollten kommunikative und soziale Kompetenzen entwickelt und die ethische und gesellschaftliche Dimension unternehmerischen Handelns vermittelt werden. Kernbereiche im Curriculum auf der funktionalen Ebene und auf der Ebene der Unternehmensführung sind Themen wie:

Materialwirtschaft, Produktion, Marketing, Finanz- und Rechnungswesen, Informations-Management, Organisation, Controlling, quantitative Methoden, Geschäftspolitik/-führung, internationale ökonomische Prozesse, strategisches Management, Human Resource Management, Wirtschaftsrecht.

Im Rahmen der europäischen Akkreditierungsagenturen wurden als Standard für die Inhalte eines MBA-Programms in Europa folgende Kernbereiche[191] definiert:

> … It is important that the MBA be clearly identified with a certain type of content. The MBA curriculum provides broad coverage of the main functional areas in management, namely accounting, finance, marketing and sales, operations management, information systems management, law, human resource management. It is also expected to provide basic instruction in economics and quantative analysis. The Curriculum will normally be highly integrative and will include courses in business policy and strategy. Beyond the mere acquisition of knowledge and technical skills the curriculum is expected to put theory into practice by focusing on the personal development of participants through such competencies as decision-making, team work, leadership skills, entrepreneurial potential, negotiation skills, communication and presentation skills. The later part of the programme should make provision for electives and may include the possibility for participants to choose a major area of study.

---

[191] Auszug aus: FIBAA (Hrsg.): European MBA Guidelines European Quality Link (EQUAL), Bonn, Wien, Zürich, 1998. Veröffentlicht in Deutschland durch FIBAA, Adenauerallee 8a, 53113 Bonn.

> The MBA has a minimum length of one year of full-time study or the equivalent when the programme is offered on a part-time basis.
>
> The MBA will require a minimum of 400 hours of classroom study or structured contact. In all the programme should require a minimum of 1200 hours of personal work.
>
> An MBA programme should be intellectually demanding and require a substantial personal investment in terms of commitment and effort. …

8 Qualitätssicherung

8.1 Einführung

Allein der Begriff des Master of Business Administration (MBA)[192] bietet keine Garantie mehr für Qualität. Zu unterschiedlich sind heute in einem stark expandierenden Markt Struktur, Inhalte, Organisationsformen und Spezifizierungen innerhalb des Gesamtbildes der Angebote. In mehreren Ländern ist überdies der Titel MBA nicht als akademischer Grad geschützt, so dass eine entsprechende Qualitätssicherung[193] durch staatliche Verfahren fehlt.

In zahlreichen Ländern wurden deshalb Bewertungsmaßstäbe entwickelt, nach denen Akkreditierer die Qualität von MBA-Programmen prüfen. Akkreditiert werden von den meisten nationalen Qualitätssicherern in der Regel Programme oder Institutionen im jeweiligen Fachbereich. Diese Art der Gütekontrolle im Bereich der Business Schools, die ihrerseits oft das betriebswirtschaftliche Fachsegment einer Universität darstellen, hat sich in vielen Ländern[194] durchgesetzt. Die Kontrolle und Überprüfung der Business Schools und ihrer Programme erfolgt entweder durch Peers[195] im Sinne einer akademischen Selbstkontrolle oder anhand von Qualitätsstandards, die von der Wirtschaft[196] erarbeitet wurden.

---

[192] Vgl.: Schneider, Wolfgang: MBA-Master of Business Administration, 2-IX A 27, Bundesanstalt für Arbeit, Bertelsmann, 1996.

[193] Vgl.: Feuchthofen, Jörg E.; Severing, Eckart (Hrsg.): Grundlagen der Weiterbildung. Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung, Neuwied 1995.

[194] Vgl.: Brackmann, Hans-Jürgen: FIBAA: Gütesiegel und Impulse für den Markt, in: GdWZ 6/94, Neuwied, 1994.

[195] Peer-group [pirgrup] *die;* -, -s: Bezugsgruppe eines Individuums, die aus Personen gleichen Alters, gleicher od. ähnlicher Interessenlage u. ähnlicher sozialer Herkunft besteht u. es in bezug auf Handeln u. Urteilen stark beeinflusst (Psychol., Soziol.) aus Duden Fremdwörterlexikon.

[196] Vgl.: Schoser / Siegers: Hilfe zur Selbsthilfe, in Personalführung 11/97, Düsseldorf, 1997.

Der Bogen der Akkreditierer spannt sich z.B. von den USA mit der 1916 gegründeten American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) über die Asociacion Espanola de Escuelas de Direccion de Empresas (AEEDE) in Spanien, die englischen Akkreditierer Association of MBAs (AMBA) und Association of Business Schools (ABS), das Chapitre in Frankreich, die Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) für den deutschsprachigen Raum bis hin zu den Gründungen in Mittel- und Osteuropa wie Russian Association of Business Education (RABE), Central and Eastern European Management Development Network (CEEMAN) und FORUM in Polen.

Als europaweites Akkreditierungssystem wurde 1996 von der efmd das (European Quality Link (EQUAL) initiiert. EQUAL ist der Zusammenschluss der nationalen MBA-Akkreditierer in Europa. Durch EQUAL als Plattform und das Qualitätssicherungsverfahren European Quality Improvement System (EQUIS) soll die Eigenständigkeit des europäischen MBA gefördert werden. Ziel ist es, Anbieter und deren Programme auszuzeichnen, die einen besonders internationalen, europäischen Ansatz in der Management-Ausbildung vertreten. Die EQUIS-Standards wurden von Management/Business Schools und europäischen Akkreditierern definiert. Überprüft wird bei diesem System die Institution als Ganzes und nicht das einzelne MBA-Programm. Die Akkreditierung erfolgt durch die Peers der teilnehmenden Hochschulen. EQUIS soll nicht die nationalen Akkreditierer ersetzen, sondern einen einheitlichen europäischen Standard entwickeln bzw. sicherstellen. 41 Hochschulen[197] haben bisher den Evaluationsprozess durchlaufen und sich als „internationale" Hochschule qualifiziert. Die Kosten für die Akkreditierung werden bei EQUIS mit € 18.500 angegeben.

Bei allen Qualitätssicherern ist das Qualitätssicherungsverfahren freiwillig. An diesem nehmen nicht alle Business Schools teil, darunter auch eine Reihe am Markt besonders anerkannter Einrichtungen[198]. Übersichtsartig handelt es sich um folgende Akkreditierer bzw. Akkreditierungsverfahren in den USA und in Europa:

---

[197] Stand: Januar 2001

[198] Vgl.: Official MBA Guide Help, Http://mba.us.con/guide/help/accredit.html und : Richter, Roland: Akkreditierung in USA http://www.wisko.gew.de/BacMaster/akkreditierung_usa.htm.

8.2 Qualitätssicherung in den USA[199]

Zur Gewährleistung der Qualität haben die Business Schools in den USA ein System der Selbstkontrolle durch Akkreditierungsgesellschaften ins Leben gerufen. Diese „Selbstkontrolle“ hat in der Regel zwei Ziele:

1. Die Qualität einer Business School oder eines Programms sicherzustellen und vergleichbar zu machen.

2. Die Business School bei der Weiterentwicklung von Qualitätsmaßstäben für sich als Institution bzw. für das eigene Programm zu unterstützen.

Bis in die 40er Jahre hinein bestanden regionale und berufsständische Akkreditierungsverfahren unabhängig voneinander. Da die Hochschulen zwar Mitwirkungsrechte bei den regionalen Agenturen hatten, jedoch wenig Einfluss auf die berufsständischen Agenturen ausüben konnten, kam es 1949 mit besonderer Unterstützung der führenden Universitäten des Landes zur Gründung der National Commission of Accreditation (NCA) sowie zur Gründung des National Committee of Regional Accrediting Agencies, die als nicht-staatliche Organisationen die Einhaltung von Mindeststandards durch alle Akkreditierungs-Agenturen sicherstellen sollten. 1975 wurden beide im Council on Postsecondary Accreditation (COPA) zusammengeführt, das seinerseits 1996 wiederum in das Council for Higher Education Accreditation (CHEA) umgewandelt wurde.

Die meisten der US-Akkreditierer sind mittlerweile beim Council for Higher Education Accreditation (CHEA)[200] akkreditiert. Die von der CHEA ausgesprochenen Akkreditierungen werden vom Staat anerkannt und sind Vorrausetzung z.B. für die Vergabe von Zuschüssen an Hochschulen oder für die Vergabe von Stipendien an Studierende. CHEA hat aber nichts mit einer staatlichen „Oberaufsicht“ über die regionalen Akkreditierer oder Fachakkreditierer zu tun. Einige wichtige professionelle Akkreditierer wie z.B. die American Assembly of

---

199 Vgl.: Information USA, Study in the USA, US Information Service, Germany, A practical Guide for Students who want to study in the U.S.A. und Information USA, Study in the USA, US Information Service, Germany, Accreditation und BMBF (Hrsg.): Die Akkreditierung amerikanischer Hochschulen. Bonn 1998

200 The Council for Higher Education Accreditation will serve students and their families, colleges and universities, sponsoring bodies, governments, and employers by promoting academic quality through formal recognition of higher education accrediting bodies and will coordinate and work to advance self-regulation through accreditation. CHEA Mission Statement, 1996. Im Internet unter:http://www.chea.org/About/index.html.

Collegiate Schools of Business (AACSB) sind CHEA erst 2001 beigetreten. Der zweite kleinere Fachakkreditierer The Association of Collegiate Business Schools and Programs (ACBSP)[201] wird ebenfalls in 2001 eine Aufnahme in diese Organisation erhalten.

Akkreditierungen durch die nichtstaatlichen, regionalen und/oder die berufsständischen Agenturen werden nur auf Antrag der Hochschulen hin durchgeführt. Gleichwohl lassen sich viele Hochschulen, auch die Spitzenuniversitäten, akkreditieren, da eine fehlende Akkreditierung negative Auswirkungen auf mögliche staatliche Zuschüsse, die Gewährung von Studienbeihilfen für Studierende oder die Anerkennung der Studienabschlüsse durch Staat und/oder Berufsverbände haben kann. So dürfen nur Personen unterrichten, die ihren Abschluss an einer akkreditierten Einrichtung erhalten haben. Die Akkreditierung ist weiterhin wichtig für die Übertragung akademischer Leistungen von einer Institution auf eine andere und für den Zugang zu Master- bzw. PHD-Programmen. Unternehmen stellen bezeichnenderweise in der Regel nur Absolventen akkreditierter Einrichtungen ein[202]. Im Einzelnen gibt es drei Arten von Akkreditierungen für den post-sekundären Bildungsbereich der USA:

1. Regionale Akkreditierung (nur institutionelle Akkreditierung)
2. Professionelle Akkreditierung (spezielle Fachbereichsakkreditierung)
3. Nationale Akkreditierung (institutionelle, aber überregionale Akkreditierung)

Zu 1.
Die <u>regionale Akkreditierung</u> bezieht sich auf die Bildungsinstitution insgesamt[203], d.h. auf die Gesamtheit aller Bildungsangebote, die Studienbedingun-

---

[201] At its meeting on January 24, 2000, the CHEA Board of Directors reviewed the recommendation of the CHEA Committee on Recognition the eligibility application submitted by the Association of Collegiate Business Schools and Programs (ACBSP). The Board of Directors determined that the Association of Collegiate Business Schools and Programs (ACBSP) should be considered to undertake a recognition review. The Association of Collegiate Business Schools and Programs (ACBSP) will complete self-evaluation providing evidence that it meets the CHEA recognition standards. The CHEA Committee on Recognition will review the self-evaluation and make a recommendation to the CHEA Board of Directors. The CHEA Board of Directors will make the final determination of recognition status. Im Internet unter: http://www.ACBSP.org/Chea.htm.

[202] Vgl.: Cook, CH.,M.: Akkreditierung von Einrichtungen und Studienprogrammen im Hochschulwesen. US-amerikanische Erfahrungen. in: HRK: „Viel Lärm um nichts?" Evaluation von Studium und Lehre und ihre Folgen, Bonn, 1999, S.153f..

[203] Vgl.: Petersons, Graduate Programms in Business, Education, Law, 1996, Princeton, New Jersey, S. 17ff

gen, die Ausstattung, die Verwaltung, etc.. Es gibt sechs solcher, den Bereich der einzelnen Bundesstaaten übergreifender Akkreditierungseinrichtungen:

- Middle States Association of Colleges and Schools (MSA)
- New England Association of Colleges and Schools (NEACS)
- North Central Association of Colleges and Schools (NCACS)
- The Northwest Association of Colleges and Schools (NWACS)
- Southern Association of Colleges and Schools (SACS)
- Western Association of Colleges and Schools (WACS)

Die regionale Akkreditierung einer akademischen Bildungsstätte (College / University) gilt allgemein als der Mindeststandard hinsichtlich Seriosität und Qualität des Angebots / Anbieters.

Zu 2.
Alle praxisorientierten Studienbereiche wie z.B. Architektur, Ingenieurwesen, Jura bis hin zur Veterinärmedizin benötigen für die Berufsausübung eine fachspezifische, berufsbezogene Akkreditierung (professional accreditation). Diese gilt aber nicht für die Management-Ausbildung und den MBA. Zur Profilierung und Stützung ihres Qualitätsanspruches haben sich aber die führenden Business Schools freiwillig einem Qualitätssicherungsprozess unterzogen.

Insgesamt gibt es in den USA über 40 solch' professioneller Akkreditierer[204] für fast jeden Wissenschafts- und Fachbereich. Viele dieser Akkreditierer machen die institutionelle Akkreditierung einer Universität zur Voraussetzung für ihren eigenen, fach- und berufsspezifischen Begutachtungsprozess.

Die American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB), seit 1999 umbenannt in International Assembly of Collegiate Schools of Business (weiterhin AACSB), oder die Association of Collegiate Business Schools and Programms (ACBSP) führen diese Art der Zusatzakkreditierung im Bereich der Business Schools durch, die ihrerseits das betriebswirtschaftliche Fachsegment einer Universität sind. Staatlich oder privat spielt dabei keine Rolle. In den USA tragen im Jahr 2000 von ca. 900 Business Schools über 382 das Gütesiegel des AACSB[205] (Vier davon in Europa). Rund 300 weitere Anbieter sind Mitglied

[204] Vgl.: American Universities and Colleges, de Gruter, Berlin, 1992. Siehe auch: 1999-2000 CHEA - Participating Organizations (updated 6/1/00) Eine jährlich aktuelle Liste kann im Internet unter http://www.chea.org/Directories/index.html abgerufen werden.
[205] Vgl.: http://www.aacsb.edu/acrdindx.html.

beim AACSB, 120 davon im candidaty status als Anwärter auf eine Akkreditierung[206].

Neben dem AACSB sind in den letzten Jahren weitere Fachakkreditierer für den Bereich Business Administration entstanden, z.B. The Association of Collegiate Business Schools and Programs (ACBSP), die seit rund zehn Jahren besteht. Ziel dieses Akkreditierers ist es, die Akkreditierung der Community Colleges durchzuführen, die „business degree programs" anbieten[207]. Diese Hochschulen werden aufgrund der Struktur der Programme - des überwiegenden Lehrauftrages und nur seltener Forschungstätigkeit der Einrichtung - nicht vom AACSB aufgenommen und akkreditiert.

Darüber hinaus gibt es The International Assembly for Collegiate Business Education (IACBE). Ziel dieses Akkreditierers ist es, den rund 600 kleineren privaten Liberal Arts Colleges und mittelgroßen privaten Colleges, welche „business degree programs" anbieten, eine gemeinsame Plattform für die Qualitätssicherung zu geben.

Es gibt enge Verflechtungen zwischen dem ACBSP, dem IACBE und der europäischen Tochter ECBE (European Council for Business Education)[208].

Zu 3.
Schließlich gibt es die nationalen Akkreditierungs[209]-Organisationen, die - wie die regionalen - die Gesamtheit einer akademischen Institution bewerten. Einrichtungen, die sich hier akkreditieren lassen, sind überwiegend Eigentümerhochschulen. Es gibt zwei Organisationen dieser Art:

- Accrediting Council for Independent Colleges and Schools (ACICS)
- Accrediting Commission of the Distance Education and Training Council

und drei weitere von den Kirchen betriebene Einrichtungen:

---

206 Der AACSB gibt die Kosten für eine Akkreditierung mit 14.500 $ plus einem Vorschuss für Reisekosten von 10.000 $ an. Dazu kommen dann noch jährliche Gebühren von 2.500 $. Die Akkreditierung ist für vier Jahre gültig.

207 Eine Liste mit Akkreditierten Anbietern ist auf der Homepage des AACSB nicht vorhanden. Angaben das Anbieters über akkreditierte Hochschulen konnten nicht überprüft werden. Siehe unter http://www.ACBSP.org/

208 Vgl.: http://www.IACBE.org/iacbebackground.html.

209 Vgl.: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 300, Qualitätssicherung beim MBA, 10.01.1998 vgl. auch: Richter, Roland: Akkreditierung in Großbritannien und den Niederlanden http://www.wisko.gew.de/BacMaster/Akkreditierung_in_gb_und_nl.htm.

- Accrediting Association of Bible Colleges (AABC)
- Association of Advanced Rabbinical and Talmut Schools
- Association of Theological Schools in the United States and Canada (ATS).

Die Akkreditierung[210] eines Programms wird in den USA vom Staat und von der Öffentlichkeit als verlässliche Qualitätsaussage gewertet, da sie die Gewähr für ein praktiziertes Qualitätsbewusstsein und die Einhaltung von Minimalanforderungen ist.

Die privaten Akkreditierer sind dabei die Brücke zwischen den staatlichen Stellen und den Hochschulen. Aus dieser Konstruktion ist eine Organisationsform entstanden, die in den USA als „Triade" bezeichnet wird. Diese „Triade" besteht aus den einzelnen Staaten, die Hochschulen unterhalten bzw. lizenzieren, den Akkreditierern, die eine Vergleichbarkeit[211] der Ausbildung herstellen, und dem Bundesstaat, welcher Gelder für Studentendarlehen und Professoren zur Verfügung stellt. Zur weiteren Klassifizierung[212] der Hochschulen innerhalb der USA

[210] Vgl.: Urteil der 13. Kammer des Verwaltungsgerichts Karlsruhe vom 26.Juli 1996, Az.: 13K3042/94.

[211] In early 1998, the Council for Higher Education Accreditation (CHEA) formed a Task Force on Common Data to address issues related to data collection and accreditation review. Regional, national and specialized accreditors and institutional and association representatives participated in the task force. The task force was charged to explore the feasibility of creating a core data set for accreditation purposes … Several themes emerged from these analyses: Very few basic data elements are required by all accreditors. Of the 94 elements identified, only five are required by at least half of the accreditors who participated in the study. … These themes suggest that creation of a common data profile to be used by all accreditors is feasible. It would not, however, necessarily preclude the need for more specialized program-level data. But it would likely simplify data collection tasks for institutions by specifying a standard way of defining all data elements that might be applied at the institutional level and be appropriate across all types of programs. Quelle: An Analysis of Institutional and Programmatic Data Required by Accrediting Agencies. Im Internet unter: http://www.chea.org/Commentary/common-data/analysis/02analysis-of-data.html#admissions.

[212] The Carnegie Classification of Higher Education groups American colleges and universities according to their missions. This classification was developed by Clark Kerr in 1970 primarily to improve the precision of the Carnegie Commission's research. Over the years, the system has gained credibility and served as a helpful guide for scholars and researchers. … The 1994 Carnegie Classification includes all colleges and universities in the United States that are degree-granting and accredited by an agency recognized by the U.S. Secretary of Education. … Finally, a word of appreciation. This Classification is the result of several years of analysis on the part of Carnegie Foundation Board of Trustees and staff, a distinguished advisory committee, and hundreds of informal communications with campus administrators and academic scholars. We have carefully considered each suggestion and are very grateful for all comments and insights offered. … Then, in 2005, the year of the Foundation's centennial, the Foundation plans to issue a centennial edition with fundamental changes that may permit multiple classifications of institutions. Carnegie Foundation (Hrsg).: Classification of Institutions of Higher Education, In Internet unter http://www.carnegiefoundation.org/Classification/index.htm

möchten wir auf die „Carnegie Classification of Higher Education“[213] verweisen.

8.3 Qualitätssicherung in Großbritannien [214]

In Großbritannien hatte der Staat lange Zeit wenig Einfluss auf die dem "privaten Sektor" zugerechneten Universitäten, während die Studienprogramme der jüngeren, dem "öffentlichen Sektor" zugerechneten Polytechnics bis 1992 vom Council of National Academic Award (CNAA) als intermediäre Instanz lizenziert wurden. Seit den 80er Jahren hat sich ein gravierender Wandel vollzogen, der sowohl die Art und Weise der Finanzierung des Hochschulwesens als auch die hier bedeutsamen Verfahren zur Qualitätssicherung von Lehre und Forschung betrifft.

Traditionell gibt es an den Universitäten die sog. „external examiner“, die selbst Hochschullehrer sind und als Fachkollegen regelmäßig an den Prüfungen anderer Hochschulen teilnehmen und auf diese Weise zur Vergleichbarkeit der Standards in der Lehre beitragen. In den 80er Jahren kamen neue Evaluationsverfahren hinzu, um die Leistungsfähigkeit der Hochschulen zu überprüfen. Nunmehr wird von den Universitäten das sog. „academic quality audit“ eingesetzt, das auf der Basis von peer review zur Verbesserung der Lehr- und Lernprozesse und zur institutionellen Sicherung der Qualitätsstandards innerhalb der Hochschule beitragen soll.

Generell ist hierfür der Higher Quality Council (HEQC)[215] zuständig. Dabei wird nicht die Qualität der Programme, sondern der Institution als Ganzes begutachtet. Die Begutachtung wird durch Peers der Hochschulen und durch Unternehmensvertreter durchgeführt. Die Prüfungsberichte sind frei zugänglich.

Zusätzlich wird von den staatsnahen Higher Education Funding Councils (HEFC), die nach wie vor für die Zuweisung der Mittel verantwortlich sind, das „quality assessment“, das stärker auf die Lehrpraxis und deren Rahmenbedingungen abhebt, und das „research assessment“ angewandt mit dem Ziel, auf der Basis externer Qualitätsbeurteilung Entscheidungsgrundlagen für eine Umverteilung der Finanzmittel unter den Hochschulen zu sorgen. Es gibt insgesamt drei

---

[213] Vgl.: What is the Carnegie Classification System in: Davis, Todd M. (Hrsg.): Open Doors 1997/98. Report on International Educational Exchange, New York, November 1998, S. 42 - 43

[214] AMBA Loane Scheme, London, 1995 sowie Dokumentation FIBAA-Spezial Nr.1, Bonn, 1996.

[215] Siehe im Internet unter: http://www.niss.ac.uk/education/heqc/.

Higher Education Founding Councils (England[216], Wales[217], Schottland). Deren Ziel ist es, dass Anbieter, die eine finanzielle Förderung vom Staat erhalten, auch allgemein gültigen Qualitätsansprüchen in der Lehre entsprechen. Aus diesem Grund hat man ein Kriterienwerk geschaffen, welches aus einer Selbstevaluierung und einem Besuch vor Ort besteht. Die Hochschule wird dabei an der Erreichung eines selbst gesteckten „Goal`s“ gemessen. Vertreter von Hochschulen und Unternehmen führen die Prüfungen durch. Nach dem Ergebnis der Begutachtung werden die Hochschulen in drei Kategorien eingeteilt (excellent, satisfactory, unsatisfactory).

Die HEFC sind weiterhin für die Qualität der Forschung an einer Hochschule zuständig. Die Hochschulen werden nach einem Raster, von „Minimum eins“ bis „Maximum fünf“, beurteilt. Ab der Stufe drei entsprechen die Hochschulen gerade den üblichen Standards in einigen, aber nicht in allen Bereichen der Forschung.

Neben den genannten Akkreditierern gibt es in Großbritannien eine Reihe von weiteren Einrichtungen, die sich mit der Qualitätssicherung[218] an Hochschulen befassen. Darunter ist die British Standards Institution (BSI), die anhand der ISO 9000ff Einrichtungen prüft. Daneben gibt es noch Investors in Peoples (IIP), die als halbstaatliche Einrichtung die Weiterbildung von Lehrkräften fördert. Im Jahr 1997 ist die Quality Assurance Agency (QAA)[219] entstanden. Ziel dieser Organisation ist es, die verschiedenen staatlichen Qualitätssicherer, Evaluierungs- und Akkreditierungsorganisationen in Großbritannien in einer einzigen Organisation zu vereinigen. Weiterhin gibt es Informationen, dass zukünftig in Großbritannien das System der Akkreditierung durch Peers generell überprüft wird, da mit der Peer Accreditation die gewünschte Qualitätsverbesserung anscheinend nicht erreicht wird. Auswirkungen dieser Entwicklung in Großbritannien müssen beobachtet und abgewartet werden.

Gegenüber diesen (institutionellen) Qualitätssicherungsverfahren stellt die Akkreditierung von Studiengängen (fachlich) eine besondere Variante dar. Sie wird im Gegensatz zu den USA ausschließlich von ca. 90 Berufsverbänden durchgeführt. Eine Besonderheit in diesem Zusammenhang ist die Rolle der Berufsverbände und -kammern, die über die Akkreditierung von Curricula und Prüfungen einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung von Studiengängen haben.

---

216 Siehe im Internet unter: http://www.hefce.ac.uk/AboutUs/default.asp

217 Siehe im Internet unter: http://www.niss.ac.uk/education/hefcw/

218 Investors in People for Higher Education Report on a project conducted by the Higher Education Quality Council, im Internet unter http://info.lut.ac.uk/service/std/heqc.html

219 Siehe im Internet unter: http://www.qaa.ac.uk/aboutqaa.htm#work

So wird bei einigen Berufsfeldern die Berufszulassung über spezielle Kurse und eine gemeinsame Abschlussprüfung der Hochschule und des entsprechenden Berufsverbandes erworben.

Diese Berufsverbände üben damit über die Berufszulassung eine unmittelbare Qualitätssicherung bei der Gestaltung von Studiengängen aus, sie können im wesentlichen in zwei Gruppen aufgeteilt werden:

Die Berufsverbände der einen Gruppe sind durch Regierungsbeschluss beauftragt, als sog. „regulatory bodies“, die Qualifikationsanforderungen und/oder das Ausbildungsprofil in den entsprechenden Berufsbildern, z.B. für Mediziner, Ingenieure, Juristen, zu bestimmen. Sie sind sozusagen die externen "watchdogs", die u.a. über die Einhaltung der Berufszulassungsbestimmungen für eine Tätigkeit im entsprechenden Berufsfeld und ggf. über eine Approbationsrolle für die zugelassenen Berufstätigen wachen.

Die Berufsverbände der anderen Gruppe, die sog. „professional bodies“, sind staatlich anerkannt und stellen Verbände von Berufstätigen dar, die je nach Verband ihren Beruf zum Teil nur aufgrund der Mitgliedschaft im Verband und einer vorhergehenden Probezeit mit abschließender Prüfung ausüben können. Auch diese Verbände beschäftigen sich mit den Berufseingangsvoraussetzungen. Bei Pflichtmitgliedschaft ist u.a. der Nachweis angemessener Studienleistungen und postgradualer Qualifikationen erforderlich.

Die regulatory und professional bodies, insbesondere mit dem Zuständigkeitsbereich für Studienfächer wie Jura, Medizin, Zahnmedizin, Betriebswirtschaft, Personalmanagement, Lehrerbildung, sind in die Gestaltung der Studiengänge involviert, insofern sie Studieninhalte und Mindestleistungsstandards sowie die Inhalte der späteren beruflichen Ausbildung (Training on the job) bestimmen und den Hochschulen dabei, je nach Berufsverband unterschiedlich, einen größeren oder kleineren Spielraum zur weiteren Studienganggestaltung geben. Der Einfluss der Berufsverbände soll sicherstellen, dass im Studium praxisrelevante Inhalte vermittelt werden und mit dem Abschluss eine „echte“ Berufsbefähigung erlangt wird[220].

Daraus ergibt sich, dass Studiengänge für bestimmte Berufsfelder, die nicht den Standards der entsprechenden Berufsverbände genügen, in der Praxis keine Aussicht auf Umsetzung haben, da kein Studierender das Risiko des Studiums eines derartigen Studienganges auf sich nehmen würde.

---

[220] Vgl.: Harvey, L., Mason, S.: The Role of professional Bodies in Higher Education Quality Monitoring, Birmingham 1995, S. 22

In diesem Sinne nehmen einige regulatory und professional bodies auch für sich das Recht der Akkreditierung von Hochschulen und bestimmten Studiengängen in Anspruch.

In diesem gesamten System der Qualitätssicherung gibt es für den Bereich des MBA zwei Akkreditierer. Der englische Akkreditierer Association of MBAs (AMBA) wurde 1965 von ehemaligen MBA-Absolventen gegründet. Es wurde mit einem „Service for Members" angefangen und dann ein „Service for Business Schools" aufgebaut (Messen, Studentenberatung, MBA-Führer, Homepage). In den 80er Jahren wurde mit Akkreditierung, Qualitätssicherung und Beratung für Business Schools begonnen. Ziele von AMBA sind die Förderung des MBA als Studienkonzept sowie die Sicherung der Programmqualität und die Vergabe von Darlehen an MBA-Studenten. Die Akkreditierung wurde eingeführt, um qualitativ hochwertige Anbieter für die MBA-Darlehensvergabe zu finden. Erste Standards wurden 1982 entwickelt. Seit 1996 hat man fest definierte Standards und ein Bewertungssystem für MBA-Programme. Die Überprüfung erfolgt durch peer control. AMBA überprüft die einzelnen Programme und nicht die Hochschulen als Ganzes.

AMBA akkreditiert Institutionen und Programme in und außerhalb Großbritanniens und hat bisher 33 englische und 16 europäische Anbieter mit insgesamt 87 MBA-Programmen akkreditiert. Die vom AACSB (USA) akkreditierten Programme werden von der AMBA zum Studium empfohlen. In den von AMBA akkreditierten Programmen befinden sich – nach eigenen Angaben - ca. 60% aller MBA-Studenten in Großbritannien. Bei den rund 70-80 Anbietern, die nicht von AMBA akkreditiert sind, sind die verbleibenden 40% der MBA-Studierenden eingeschrieben.

Die Akkreditierung der Programme erfolgt freiwillig und ist sieben Jahre gültig. AMBA bemüht sich um einen ständigen Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis, um diesen für die Business Schools nutzbar zu machen. Die ca. 8.000 Einzelmitglieder zahlen einen jährlichen Mitgliedsbeitrag von mindestens € 120. Die Akkreditierungsgebühren betragen rund € 10.000.

Weiterhin gibt es in Großbritannien die Association of Business Schools (ABS), die 1992 gegründet wurde. Zur ABS gehören mittlerweile 102 Business Schools und Management-Centers[221] in England. Ziel ist die Förderung der nationalen Managementkompetenz sowie die Qualitätssicherung durch Akkreditierung von Programmen auf der Basis von Quality Standards. Zusammen mit den europäi-

---

[221] Vgl.: A Guide to the ABS, London, 1995.

schen Qualitätssicherern hat ABS MBA-Guidelines entwickelt, die einen qualitativen Mindeststandard für MBA-Programme in Europa sichern sollen.

8.4 Qualitässicherung in den Niederlanden

In den Niederlanden wird seit ca. 10 Jahren an Universitäten und Fachhochschulen die Qualität in der Lehre durch ein auf Selbstevaluation und peer review basierendes Verfahren überprüft. Seit 1996/97 wird im Fachhochschulbereich über die Ergänzung bzw. Ersetzung dieses Verfahrens durch ein Verfahren der Akkreditierung diskutiert, das sich offensichtlich an das Akkreditierungsverfahren der US-amerikanischen regional accreditation anlehnt.

Nach den bisher noch nicht abgeschlossenen Überlegungen der Vereinigung der niederländischen Fachhochschulen (HBO-Raad) soll die Beurteilung und Überprüfung von einem unabhängigen, vom HBO-Raad benannten und eingestellten Akkreditierungs-Rat vorgenommen werden. Gefragt werden soll nach den in einem Studiengang einheitlich für das Land vorgesehenen Studienqualifikationen (ca. 70%) und nach den von der jeweiligen Fakultät darüber hinaus geforderten Qualifikationen (ca. 30%). Es soll durch interne und externe Evaluation geprüft werden, ob der Studiengang formal und inhaltlich so konzipiert ist, dass die Studierenden während ihres Studiums die beschriebenen Qualifikationen tatsächlich erreichen. Die Akkreditierung soll für einen Zeitraum von vier bis fünf Jahren ausgesprochen und dann erneut überprüft werden.

Für die externe Evaluation vor Ort soll der Akkreditierungs-Rat eine höchstens dreiköpfige Kommission aus einem Pool von "zertifizierten Auditoren" einsetzen. Diese Kommission hat einen Untersuchungsbericht mit einer entsprechenden Empfehlung für eine Akkreditierung, eine bedingte Akkreditierung oder die Ablehnung der Akkreditierung anzufertigen. Der Expertenbericht soll sich seinerseits an einen nach einem landesweit geltenden Leitfaden angefertigten internen Selbstevaluationsbericht der betreffenden Hochschule richten.

Nach den bisherigen Vorstellungen des HBO-Raads sollen lediglich die akkreditierten Studiengänge in das Register der staatlich finanzierten Studiengänge aufgenommen werden, und die Studierenden nur für diese Studiengänge Anrecht auf Studienfinanzierung haben. Neu einzurichtende Studiengänge sollen auf der Grundlage von schriftlichen Unterlagen und Planungen evaluiert werden.

Eine spezielle Akkreditierung für MBA-Programme gibt es z.Z. in den Niederlanden nicht[222]. Aufgrund eines hohen Ausländeranteils von Studierenden aus den USA und aus Großbritannien hat sich z. B. die Universität Rotterdam um eine AACSB- und AMBA-Akkreditierung bemüht.

8.5 Qualitätssicherung in Frankreich[223]

Chapitre des Ecoles de Management wurde 1983 als ein Teil der Conference des Grandes Ecoles gegründet. Chapitre überprüft seit 1989, ob eine Schule als Grande Ecole und als MBA-Anbieter akzeptiert werden kann. Allerdings geht dieser Qualitätssicherung eine Überprüfung der Business School durch das französische Erziehungsministerium voraus. Chapitre konzentriert sich damit vor allem auf zusätzliche Qualitätskriterien. Die 26 privaten französischen Eliteschulen, die im Chapitre des Grandes Ecoles versammelt sind, lehnen eine einheitliche, europäische Regelung und eine gesamteuropäische Akkreditierung ab. Eine Reihe von Business Schools hat sich aber zusätzlich bei der englischen AMBA, beim amerikanischen AACSB und bei EQUIS, dem Akkreditierungsinstrument der efmd, akkreditieren lassen.

In Frankreich gibt es derzeit:

- 130 Grandes Ecoles für technische Wissenschaften (écoles scientifiques)
- 27 Grandes Ecoles für Wirtschaftswissenschaften (écoles de commerce et de gestion)
- 17 Grandes Ecoles mit unterschiedlichen fachlichen Schwerpunkten (écoles littéraires)

26 der Grandes Ecoles bieten MBA-Programme an. Sie sind im oben genannten Chapitre des Grandes Ecoles zusammengeschlossen. Der ausgezeichnete Ruf der Grandes Ecoles hängt von einer Reihe von Faktoren ab. Sie haben strenge Zulassungsbedingungen und bilden eine verhältnismäßig kleine Anzahl von Studenten (300 bis 1.000) aus; dementsprechend bieten sie Ausbildungsprogramme von hoher Qualität. Sie pflegen nicht nur enge Beziehungen zur Industrie, die den Einstieg ins Berufsleben fördern, sondern auch vielfältige europäische und internationale Kontakte. Die Grandes Ecoles genießen große Autonomie und können daher aktuelle und fachspezifische Ausbildungsprogramme an-

---

[222] Door Drs. P. Minnee: Accreditaties en kwaliteitscontrole van Master- opleidingen AACSB, AMBA, EFMD, EQUIS, HEQC, VSNU, DVC in : Official Master Guide - Internet edition, im Internet unter http://www.millian.nl/156.htm

[223] Vgl.: FIBAA-1/4 Jahresheft zum Management Development 2/95, Bonn, 1995

bieten, wobei die Lehre mit Forschungsaktivitäten auf hohem Niveau verbunden wird.

Die Flexibilität ist ein wertvoller Vorteil der Grandes Ecoles. Jedes Jahr führen sie zahlreiche Innovationen ein, sei es auf dem Gebiet der Zulassungsverfahren, der Pädagogik, der Praktika, der Forschung oder der internationalen Beziehungen. Sie berücksichtigen die Anforderungen der Industrie und entwickeln sich ständig, schnell und wirksam.

Diese Flexibilität sollte jedoch nicht zur Zerstreuung der Kräfte führen. Deshalb wurde eine Plattform für den gemeinsamen Gedankenaustausch und die Koordinierung der Aktivitäten etabliert. Die Conférence des Grandes Ecoles wurde 1969 zuerst informell gegründet; 1973 erhielt sie dann den Status eines Vereins nach französischem Recht.

Heute zählt die Conférence des Grandes Ecoles 174 Hochschulen als Mitglieder. Die Conférence vertritt die Grandes Ecoles gegenüber der Regierung und der Industrie und fördert das System der Grandes Ecoles in Frankreich und im Ausland. Sie koordiniert die Aktivitäten der Grandes Ecoles mit den verschiedenen Kommissionen für Zulassungsbedingungen, Forschung, internationale Beziehungen sowie Kommunikation. Desweiteren fördert sie das berufsorientierte einjährige Aufbaustudienprogramm „Mastère spécialisé“ und nimmt eine Reihe von Aufgaben im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit wahr. Sie gibt ein "Verzeichnis der Grandes Ecoles" sowie das Informationsblatt „La Lettre de la Conférence“ heraus und veranstaltet regelmäßige Kongresse mit Vertretern der Grandes Ecoles sowie der Berufswelt. Nicht zuletzt pflegt sie Kontakte zu anderen korrespondierenden Institutionen des höheren Ausbildungswesens sowie zu assoziierten ausländischen Universitäten.

Die Conférence leitet auch eine "Kommission für Internationale Beziehungen", die die Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedshochschulen sowie die Bildung von Netzen und Beziehungen zu europäischen und internationalen Partnern auf dem Gebiet der Ausbildung, Forschung, Industrie und Wirtschaft fördert. Sie bemüht sich, die Gleichwertigkeit der Diplome durch einen regen Studenten-, Professoren- und Forscheraustausch zu erreichen, und pflegt Kontakte mit ähnlichen ausländischen Einrichtungen wie dem "Committee of Vice-Chancellors and Principals" in Großbritannien oder den europäischen Rektorenkonferenzen. Die Kommission veranstaltet internationale Gesprächsrunden über die Entwicklung der Grandes Ecoles-Ausbildung und deren Internationalisierung und gibt Informationsbroschüren in mehreren Fremdsprachen heraus.

8.6 Qualitätssicherung in Spanien[224]

Association Espanola de Escuelas de Direccion de Empresas (AEEDE) wurde 1990 als eine privatwirtschaftliche Organisation von neun Business Schools gegründet. Sie ist staatlich nicht anerkannt. AEEDE akkreditiert als „Verband der Anbieter" Institutionen auf freiwilliger Basis. Ihre Qualitätsstandards sind Mindestanforderungen. Geprüft werden Zielsetzung und Aufgabenstellung, Programme, Fakultät und Infrastruktur einer Schule. AEEDE akkreditiert keine Programme, sondern richtet sich an Institutionen. Ziel ist es, die Business Schools zusammenzufassen, die einem Mindestqualitätsstandard genügen. Diesen Standard haben die neun Gründungshochschulen festgesetzt. Von den über 30 spanischen Business Schools sind bisher nur die neun Gründungsmitglieder qualifiziert, das AEEDE-Siegel zu tragen.

8.7 Qualitätssicherung in der Schweiz, Österreich[225] und Deutschland

Die Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) wurde 1994 als eine unabhängige Clearing-Stelle der Wirtschaft in Deutschland, Österreich[226] und der Schweiz (D-A-CH) gegründet. Ziel der Gründungsmitglieder war die Schaffung von Markttransparenz[227] bei MBA-Programmen im deutschsprachigen Raum. Erreicht wird dies durch Information und Beratung sowie über die Bewertung von MBA-Programmen, die auf der Grundlage von Qualitätsstandards, die gemeinsam von Wissenschaft und Wirtschaft erarbeitet wurden, überprüft werden. Die FIBAA hat bis Herbst 1999 die ersten acht Akkreditierungen von deutschen und österreichischen MBA-Programmen durchgeführt. Seit Sommer 2000 ist die FIBAA vom Akkreditierungsrat akkreditiert.

Seit Mitte der 90er Jahre lassen sich im deutschen staatlichen Hochschulbereich starke Veränderungen erkennen, mit denen teilweise auch auf erkennbare internationale Entwicklungen und Herausforderungen reagiert wurde. In der Sorbonner-Erklärung vom 25. Mai 1998 betonten die verantwortlichen Minister die Schaffung eines europäischen Hochschulraumes. Dies soll die Entwicklung

---

[224] Vgl.: CCA Sumario 3/96, Deutsche Handelskammer für Spanien.

[225] Zur aktuellen Diskussion um die Qualitätssicherung in Österreich siehe auch III-181 der Beilagen zu den stenographischen Protokollen des Nationalrates XX. GP Qualitätssicherung für Lehre und Forschung an den heimischen Universitäten Parlamentarische Enquete 12. März 1999.

[226] Vgl.: Kappel, Hans Jürgen: Qualifikation und Erfolg - Qualitätssicherung beim MBA (I), in Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 290, vom 13.12.1997, Frankfurt, 1997.

[227] Vgl.: Schoser/Siegers: Hilfe zur Selbsthilfe,in: Personalführung 11/97, Düsseldorf, 1997

des europäischen Kontinents insgesamt und damit auch Deutschlands vorantreiben und die Konkurrenzfähigkeit auf einem globalen Bildungsmarkt stärken. In der Erklärung von Bologna vom 19. Juni 1999 wurde die Einführung eines Systems leicht verständlicher und vergleichbarer Abschlüsse in Europa beschlossen. Ziel ist es, die arbeitsmarktrelevanten Qualifikationen der europäischen Bürger ebenso wie die internationale Wettbewerbsfähigkeit des europäischen Hochschulsystems zu stärken. Dies soll hauptsächlich durch die Einführung eines Systems von gestuften Studiengängen aus undergraduate (Bachelor-) und graduate- (Master-) Studienprogrammen geschehen.

In Deutschland sieht das novellierte Hochschulrahmengesetz (HRG) vom 20. August 1998 die probeweise Einführung dieser neuen Studiengänge mit den Abschlüssen Bachelor/Bakkalaureus und Master/Magister (BA/MA) vor. Qualitätssichernde Akkreditierungsverfahren sollen Transparenz schaffen und Studierenden, Arbeitgebern und Hochschulen eine verlässliche Orientierung über die mit den neuen Abschlüssen erworbenen Qualifikationen geben.

Aus diesem Grund wurde durch Beschluss der Kultusministerkonferenz (KMK) vom 3. Dezember 1998 ein nationaler Akkreditierungsrat[228] eingerichtet. Er akkreditiert Agenturen, die Studiengänge mit den Abschlüssen BA/MA zertifizieren. Die Agenturen wie die von ihnen akkreditierten Studiengänge tragen das Qualitätssiegel des Akkreditierungsrates.

Mittlerweile (April 2001) wurden fünf Agenturen akkreditiert, die **ZEvA** (Zentrale Akkreditierungs- und Evaluationsagentur als eine regionale Einrichtung der niedersächsischen Hochschulen), **ACQUIN** als Akkreditierungs-, Certifizierungs- und Qualitätssicherungs-Institut in Süddeutschland und die drei Fachakkreditierungsagenturen[229]: **ASII** (Agentur für Studiengänge der Ingenieurwissenschaften und der Informatik), **A-CBC** (Akkreditierungsagentur für die Studiengänge Chemie, Biochemie und Chemieingenieurwesen an Universitäten und Fachhochschulen) und die **FIBAA** für wirtschaftswissenschaftliche Bakkalaureus-/ Bachelor- und Magister-/Master-Studiengängen. Die Kosten für eine FIBAA-Akkreditierung betragen zur Zeit € 12.500.

Mit dem Universitäts-Studiengesetz hat auch Österreich im Februar 1997 erste Schritte zu einem gestuften Verfahren eingeleitet. Dort wurde der MBA – neben dem MAS (Master of Advanced Science) - formell auf die Ebene der anerkannten akademischen Grade gehoben. Der zuständige Bundesminister für Wissen-

[228] vgl. http://www.akkreditierungsrat.de

[229] ZEvA und ACQUIN planen alle angebotenen Bachelor- und Master-Studienangebote zu akkreditieren. ASII, A-CBC und FIBAA sind Fachakkreditierer.

schaft und Verkehr ist bei der Titelvergabe in diesem Feld künftig gehalten, Qualitätsstandards internationaler Einrichtungen zu berücksichtigen, um Vergleichbarkeit und Qualität sicherzustellen. Die FIBAA wird in den Ausführungsbestimmungen[230] zu diesem Gesetz als internationaler Qualitätssicherer ausdrücklich genannt. Die Schweiz befindet sich hinsichtlich der Qualitätssicherung und Überprüfung noch im Entwicklungsstadium. Staatliche Initiativen einer Qualitätssicherung sind im Beratungsprozess.

8.8 Qualitätssicherung in Italien[231]

Associazone per la Formacione alla direzione aziendale (ASFOR) wurde 1971 gegründet und hat mittlerweile 53 Mitglieder. Die Initiative zu ASFOR ging von Universitäten, Ministerien und Unternehmensberatungsgesellschaften aus. Sie besitzt dennoch keine staatliche Anerkennung. Mitglieder sind Business Schools, Management Trainings Centers und Management-Berater sowie Unternehmen. Ziele von ASFOR sind, die Forschung zum Management Development zu unterstützen, das Training von Management-Ausbildern zu verbessern und die Qualität italienischer MBA-Programme zu heben. Dazu wird den Business Schools eine Akkreditierung angeboten. Geprüft werden MBA und spezialisierte Master-Programme. 16 Studienprogramme von ca. 41 MBA-Angeboten erfüllen zur Zeit die ASFOR-Vorgaben.

8.9 Qualitätssicherung in Osteuropa[232]

Russian Association of Business Education (RABE), Central and Eastern European Management Development Network (CEEMAN) und FORUM in Polen[233] sind Neugründungen, die nach 1990 in den mittel- und osteuropäischen Ländern entstanden sind. Ziel dieser Akkreditierer ist es, westliche Standards in die Managementausbildung ihrer Länder einzuführen. Zur Zeit knüpfen diese nationa-

[230] ... jener betriebswirtschaftlichen Lehrgänge, deren Absolventinnen und Absolventen der akademische Grad "Master of Business Administration" zu verleihen ist, Qualitätsstandards berücksichtigt, die von internationalen Einrichtungen (wie z.B.: der FIBAA - Foundation for International Business Administration Accreditation) festgelegt werden, um die internationale Vergleichbarkeit und Ausbildungsqualität sicherzustellen. Der Wissenschaftsausschuss geht überdies davon aus, dass in der Verordnung über .... Im Internet abrufbar unter: http://www.parlinkom.gv.at/pd/pm/XX/I/texte/006/I00638_.html 1997-

[231] Vgl.: Statuto approvato dall `Assemblea Straordinaria del 27 novembre 1995 und ASFOR, Short Description.

[232] Vgl.: EQUAL Meeting, 20.Oktober 1996, Prag.

[233] Vgl.: Selbstdarstellung, FORUM - Association of Management Education, Warschau, 1995.

len Initiativen zahlreiche Kontakte zu den westeuropäischen Akkreditierern. Erste Akkreditierungen wurden in den jeweiligen Ländern durchgeführt. Es ist zu erwarten, dass die Qualität der Business Schools durch die bestehenden Qualitätssicherungssysteme weiter steigen wird.

8.10 Weitere Qualitätssicherer

Der European Council for Business Education wurde 1994 ins Leben gerufen. 1998 ist diese Stiftung, die vom ACBSP aus den USA getragen wird, mit dem Angebot einer europaweiten Akkreditierung an die Business Schools herangetreten. Die Business Schools können sich entweder als Institution bzw. als Programm akkreditieren lassen. Bisher wurden fünf Anbieter akkreditiert, drei weitere befinden sich im „candidaty status“. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt auf Osteuropa. Die Akkreditierungskosten betragen ca. € 10.000. Über Grundstandards hinaus liegen den Autoren keine Informationen über einen detaillierten Akkreditierungsablauf[234] vor.

8.11„Virtuelle“ Qualitätssicherer

Eine besondere Gruppe unter den „Qualitätssicherern“ von MBA-Programmen sind diejenigen, die von Schulen gegründet wurden, um die eigene Einrichtung zu akkreditieren bzw. die Reputation der Einrichtung zu heben. Hintergrundinformationen zur Arbeitsweise dieser oft „virtuellen“ Agenturen sind im Internet[235] zu finden. Viele dieser ca. 40 bis 50 Agenturen haben einen Sitz in den USA bzw. der Schweiz.

Besonders bekannte Einrichtungen sind z.B.: World Association of Universities and Colleges (WAUC), International Association of Educators for World Peace, Commonwealth Universities Association; Accrediting Commission International, The International Council for Management Education, Academy for the Promotion of International Culture and Scientific Exchange, Association of Private Colleges & Universities (APCU), Accrediting Association of Universities and Colleges, West European Accrediting Agency, Worldwide Accrediting Commission, etc.

---

[234] Stand: August 1999.
[235] Vgl.: http://www.aju.edu/usdoe_accreditation.htm oder
http://telecampus.edu/learners/unagencies.shtml oder
http://www.virtualuniversities.net/information/accreditation/unrecog1.htm oder
http://www.degree.net/guides/non-gaap_listings.html

9 Übersichten:

9.1 Führende Business Schools der Welt

Für diese Übersicht wurden ausgewertet und in eine alphabetische Reihenfolge gebracht die 151 mehr oder minder „führenden Business Schools der Welt". Suchkriterium waren schwerpunktmäßig Vollzeitprogrammen (MBA) an Business Schools. Lediglich über die Liste der EFMD sind nach Durchsicht der Ergebnisse 2-3 europäische Anbieter hinzugekommen die keine Vollzeit-MBA anbieten wie z.B. die WHU in Koblenz. Die Hochschulen wurden trotzdem aufgenommen, da sie als Ganzes für Ihren wirtschaftswissenschaftlichen Bereich ausgezeichnet wurden. Stand aller Quellen ist in der Regel das Jahr 2000. Ausgewertet wurden für die Übersicht folgende Quellen:

- Financial Times: 75- Besten von 106 „Fulltime" MBA Programm Anbieter weltweit vom 24. Januar 200
- Business Week: Die Liste der 75 besten MBA Anbieter von Vollzeit Programmen in den USA vom 22. September 2000
- Business Week: Die Liste der 75 besten internationalen MBA Anbieter von Vollzeit Programmen vom 22. September 2000
- Official MBA Guide: 75 „besten" Vollzeitprogramme weltweit. Stand: 21.09.2000
- Asia Week: führenden 20 aus der Liste der 46 besten Vollzeitanbieter in Asien und dem Pazifik in 2000
- Asia Inc, führenden 10 aus der Liste der 25 führenden Business Schools in Asien, Oktober 1999
- EFMD: Liste der 37 von EQUIS ausgezeichneten Business Schools, Stand: 05.07.2000

Generell ist anzumerken, dass Hochschul-Rankings auf Umfragen zur lokalen Akzeptanz der Studien- und Forschungsbedingungen einer Hochschule basieren sie liefern nur in diesem Kontext interpretierbare Informationen. Sie messen weder die Qualität der Lehre noch die der Forschung, noch können sie Aussagen zu einem späteren Arbeitsmarkterfolg der Absolventen treffen. Sie besitzen noch schwerwiegende methodische Mängel, die ihren Informationsgehalt stark einschränken, und sollten eher als "grobe Orientierungshilfe" verstanden werden.

Arizona State University
Ashridge Management College
Asian Institute of Management (Philippines)
Asian Institute of Technology, Thailand (School of Management)
Aston Business School
Australian Graduate School of Management, Sydney
Australian National University, Canberra
Babson College: FW Olin
Boston College
Brigham Young University: Marriott

Carnegie Mellon University
Case Western Reserve: Weatherhead
China Europe International Business School (China)
Chinese University of Hong Kong
Chulalongkorn University- Thailand
City University Business School -London
Columbia University
Concordia University- Canada
Copenhagen Business School
Cornell University: Johnson
Cranfield School of Management

Dartmouth: Tuck
DePaul University
Duke University: Fuqua
Duxx - Graduate School of Business Leadership
EADA-Escuela de Alta Dirección y Administra-ción
EAP-Ecole Europeenne des Affaires
Ecole de Management Lyon (EM Lyon)
Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Mon-treal
EDHEC –Ecole de Hautes Etudes Commerciales du Nord
Edinburgh University - Management School
Emory University
Escuela Superior de Administracion y Dirreccion de Empresa (ESADE)
Georgetown University: McDonough
Georgia Institute of Technology
Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Gre-noble
Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Nantes Atlantique - ESCNA
Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Paris – ESCP
GROUPE ESSEC - ESSEC Graduate School of Management
Handelshoyskolen BI – Norwegian School of Management
HANKEN - Swedish School of Economics and Business Administration
Harvard University - Business School
HEC Graduate Business School
Helsinki School of Economics and Business Ad-ministration
Henley Management College
Hitotsubashi University, Japan (Faculty of Com-merce)
Hong Kong University of Science and Technol-ogy, School of Business and Management
IMD -International Institute for Management De-velopment
Imperial College Management School
Indian Institute of Management, Ahmedabad
Indian Institute of Management, Bangalore
Indian Institute of Technology, Bombay
Indiana University: Kelley School of Business
INSEAD
Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence
Institutet för Företagsledning (IFL) – Swedish Institute of Management
Instituto de Empresa
International Graduate School of Management (IESE) -
International University of Japan Nigata (Graduate School of Management)
ITESM: Monterrey Institute of Technology

Keio Business School - Japan
Korea Advanced Institute of Science and Technol-ogy (Graduate School of
Lancaster University School
Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management
Macquarie Graduate School of Management (Aus-tralia)
Manchester Business School
Marshall School of Business
McGill University - Canada
Melbourne Business School
Michigan State University: Broad
MIT - Massachusetts Institute of Technology - Sloan
Monash Mount Eliza Business School (Australia)
Nanyang Business School (Nanyang Technologi-cal University, Singapore)
NATIONAL University of Singapore
New York University: Stern
North Carolina State University
Northwestern University: Kellogg
Nyenrode University
Ohio State University: Fisher
Pennsylvania State University: Smeal
Pepperdine University IMBA
Purdue University: Krannert
Queen´s University - Canada
Reims Management School
Rice University: Jones
Rotterdam School of Management/Erasmus Graduate School of Business
Sasin Graduate Institute of Business and Admini-stration (ChulalongkornUniversity, Thailand)
Scuola di Direzione Aziendale (SDA) - SDA Boc-coni
Seoul National University (College of
Southern Methodist University: Cox
Stanford University GSB
Stockholm School of Economics (The)
Texas A&M University
The College of William and Mary
Thunderbird University The American Graduate School of International Management
Tulane University
University College Dublin, Faculty of Commerce - Michael Smurfit
University of Alabama
University of Alberta - Faculty of Business
University of Arizona
University of Bradford / Nimbas
University of Calgary - Canada
University of California - Berkeley
University of California - Davis
University of California - Irvine
University of California - Los Angeles - UCLA
University of California at Berkeley: Haas

University of Chicago GSB
University of Colorado - Boulder
University of Delaware
University of Georgia: Terry
University of Hong Kong
University of Illinois - Urbana/Champaign
University of Iowa
University of Kansas
University of London - London Business School
University of Maryland, College Park: Smith
University of Massachusetts - Amherst
University of Melbourne
University of Miami
University of Michigan
University of Minnesota
University of Missouri - Columbia
University of New South Wales and University of Sydney
University of North Carolina - Kenan-Flagler
University of Notre Dame
University of Oregon
University of Oxford - Saïd Business School
University of Pennsylvania: Wharton
University of Pittsburgh: Katz
University of Rochester: Simon
University of South Carolina: Darla Moore

University of Southern California
University of Stellenbosch, Graduate School of Business
University of Tennessee - Knoxville
University of Texas - Austin
University of the Philippines (College of Business Administration)
University of Toronto: Rotman
University of Virginia: Darden
University of Warwick
University of Washington
University of Western Ontario: Richard Ivey
University of Wisconsin - Madison
Vanderbilt University Owen Graduate School of Management
Wake Forest University: Babcock
Warwick Business School
Waseda University Graduate School of Asia Pacific Studies (Japan)
Washington University: John Olin
WHU Koblenz, Otto Beisheim Graduate School of Management
Willamette University
Yale University - School of Management
York University: Schulich

9.2 Die besten Business Schools gemäß Business Week

Die besten Anbieter von Vollzeit MBA Programmen in den USA alphabetische	Die besten Anbieter von Vollzeit MBA Programmen außerhalb den USA alphabetische
Carnegie Mellon Chicago Columbia Cornell (Johnson) Dartmouth (Tuck) Duke (Fuqua) Emory (Goizueta) Georgetown (McDonough) Georgia Tech (DuPree) Harvard Indiana Maryland (Smith) Michigan Michigan State (Broad) MIT Northwestern (Kellogg) NYU (Stern) Pennsylvania (Wharton) Purdue (Krannert) Rochester (Simon) Stanford Texas — Austin UC Berkeley (Haas) UCLA (Anderson) UNC — Chapel Hill USC (Marshall) Vanderbilt Virginia (Darden) Washington (Olin) Yale	Cranfield Erasmus ESADE IMD (Switzerland) INSEAD (France and Singapore) Instituto de Empresas Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) London Business School (UK) McGill Oxford (Said) Queens SDA Bocconi Toronto (Rotman), Western Ontario York (Schulich)

9.3 Übersicht über die führenden Business Schools in Asien

"BEST FULL-TIME MBA" in Asien Melbourne Business School Indian Institute of Management, Ahmedabad Asian Institute of Management (Philippines)	"BEST PART-TIME MBA" in Asien Melbourne Business School Chinese University of Hong Kong NUS Business School (National University of Singa-pore)
"BEST EXECUTIVE MBA" in Asien Asian Institute of Management (Philippines) Chinese University of Hong Kong School of Management (Asian Institute of Technology, Thailand)	"BEST DISTANCE MBA" in Asien City University of Hong Kong Graduate School of Business (Curtin University of Technology, Australia) Brisbane Graduate School of Business (Queensland University of Technology, Australia)

Asiaweek Online (Hrsg).: Asia's Best MBA Programs: http://www.cnn.com/ASIANOW/asiaweek/

9.4 Liste von 50 MBA-Programmen mit einem GMAT über 630 Punkten[236]

...1. Stanford University - USA	
Full Time (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	725
2. Northwestern University - USA	
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	690
2. MIT - Massachusetts Institute of Technology - USA	
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	690
2. California - Los Angeles - UCLA (University of) - USA	
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	690
2. California - Berkeley (University of) – USA	
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	690
2. Chicago (University of) - USA	
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	690
2. Northwestern University - USA	
The Managers Program (4+ Jahre Part-Time Abends)	690
8. Harvard University - USA	
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	689
8. Yale University - USA	
M.B.A. (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	689
10. California - Berkeley (University of) - USA	
Abends MBA (3-Jahre Part-Time Abends)	688
10. Pittsburgh (University of) - USA	
PhD (4+ Jahre Vollzeit Tagsüber)	688
12. Virginia (University of) - USA	
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	685
13. Pennsylvania (University of) - USA	
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	684
13. NIMBAS Graduate School of Management - Niederlande	
1-Jahre Vollzeit MBA (1-Jahre Vollzeit Tagsüber)	684
15. Texas - Austin (University of) - USA	
Option II MBA (2-Jahre Vollzeit Wochenende)	682
16. Bath (University of) - Großbritannien	
Modular Part-time (3-Jahre Part-Time Tagsüber)	680
17. California - Davis (University of) - USA	
Graduate School of Management (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	675
17. Michigan (University of) - USA	
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	675
17. Texas - Austin (University of) - USA	
Vollzeit - (TEXASMBA) (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	675
20. NIMBAS Graduate School of Management - Niederlande	
2-Jahre Part-Time MBA (2-Jahre Part-Time Abends)	672
21. California - Irvine (University of) - USA	
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	664
22. Washington (University of) - USA	
Part-Time (3-Jahre Part-Time Abends)	660
22. Pepperdine University - USA	
The One-Jahre MBA, 12- & 15-month tra (1-Jahre Vollzeit Tagsüber)	660

[236] Gem. GMAC liegt der Durchschnitt beim GMAT 1999 weltweit bei 531 Punkten. Für Teilnehmer aus den USA bei 531 Punkten, aus Deutschland bei 543 Punkten. Quelle: Graduate Management Admission Council (Hrsg.): Profile of GMAT Candidates 1994 - 1999, Princeton, 1999

24. Michigan (University of) - USA
Part-Time (4+ Jahre Part-Time Abends) 659
25. Tulane University - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 657
26. Western Ontario (University of) - Canada
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 656
27. Arizona (University of) - USA
Vollzeit Week-End MBA Program (2-Jahre Vollzeit Wochenende) 655
28. Washington (University of) - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 654
29. Minnesota (University of) - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 653
30. Dartmouth College - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 651
31. Santa Clara University - USA
Abends MBA program (3-Jahre Part-Time Abends) 650
32. Rochester (University of) - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 647
33. NIMBAS Graduate School of Management - Niederlande
2-Jahre Modular Part-time Executive (2-Jahre Part-Time Tagsüber) 646
34. Ohio State University - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 645
35. Arizona (University of) - USA
Vollzeit Weekday (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 644
36. Delaware (University of) - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 643
36. Southern California (University of) - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 643
38. Brigham Young University - USA
MBA Program (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 642
39. Maryland (University of) - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 640
39. Duke University - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 640
39. Carnegie-Mellon University - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 640
39. Ohio State University - USA
Abends MBA (2-Jahre Part-Time Abends) 640
39. Melbourne (University of) - Australia
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 640
39. Colorado - Boulder (University of) - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 640
45. Notre Dame (University of) - USA
Two-years MBA (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 639
46. Vanderbilt University - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 638
46. Michigan State University - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 638
48. Cornell University - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 636
49. William and Mary (College of) - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 635
49. Pepperdine University – USA
Vollzeit MBA Program (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 635
49. Columbia University - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 635
49. Georgetown University - USA
Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber) 635
49. Iowa (University of) - USA

Vollzeit (2-Jahre Vollzeit Tagsüber)	635

9.5 Liste der durch EQUAL ausgezeichneten Hochschulen

Folgende Anbieter gelten gem. EQUAL[237] (Stand: Sommer 2000) als "International" orientiert in Europa:

52 Business Schools receive EQUIS Accreditation
52 business schools have now been awarded the European Quality Label as of 28 November 2001, after successfully going through the quality assessment process of the European Quality Improvement System (EQUIS).

Aarhus School of Business, Faculty of Business Administration, DK
Ashridge, UK
Aston Business School, Aston University, UK
Audencia, Nantes.School of Management - Audencia, Nantes.Ecole de, F
Bocconi University School of Management, SDA Bocconi - Scuola di
Direzione Aziendale dell' Università Bocconi , I
Bordeaux Business School - Bordeaux Ecole de Management ,F
Bradford University School of Management, UK
City University Business School, London, UK
Copenhagen Business School, DK
Cranfield School of Management, UK
Curtin University of Technology, Curtin Business School, AUS
EADA - Escuela de Alta Dirección y Administración, E
EDHEC - Business School Lille & Nice, F
E.M. Lyon, F
ESADE - Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, E
Escola de Administracão de Empresas de Sao Paulo, Fundação GetulioVargas (EAESP/FGV), BR
ESCP - EAP European School of Management, F
Grenoble Graduate School of Business, Groupe ESC Grenoble, F
HANKEN - Swedish School of Economics and Business Administration, FIN
HEC School of Management, Paris, F
HEC – Montreal, CDN
Helsinki School of Economics (HSE), FIN
Henley Management College, UK
Hong Kong University of Science and Technology's School of Business
and Management (HKUST Business School), HK
IAE, Aix-en-Provence - Institut d'Administration des Entreprises d'Aix-en-Provence, F
IESE Business School, University of Navarra, E
IMD -International Institute for Management Development, CH
INSEAD, F
IFL - Swedish Institute of Management, Institutet för Företagsledning, S
Instituto de Empresa, E
Leon Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management, PL
London Business School, UK
UK

[237] Das europaweites Akkreditierungssystem wurde 1996 von der efmd (European Foundation of Management Development) und EQUIS (European Quality Improvement System) initiiert. EQUIS ist der Zusammenschluss der nationalen MBA-Akkreditierer in Europa. Das System soll die Eigenständigkeit des europäischen MBA fördern. Ziel ist es, Anbieter und deren Programme auszuzeichnen, die einen besonders internationalen Ansatz in der Management-Ausbildung vertreten.

Lund University - School of Economics & Management
S
Norwegian School of Economics and Business Administration, Norges Handelshøyskole
N
Norwegian School of Management, Handelshoyskolen BI
N
Nyenrode University, The Netherlands Business School
NL
Open University Business School
UK
Quinn Business School UCD, Smurfit Graduate School of Business UCD, University College Dublin
IRL
Reims Management School
F
Rotterdam School of Management - Erasmus University Rotterdam
NL
Stockholm School of Economics
S
Strathclyde Business School, University of Strathclyde
UK
Toulouse Business School, Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Toulouse
F
University of Cambridge - The Judge Institute of Management Studies
UK
University of Cape Town, Graduate School of Business
ZA
University of Florida, Warrington College of Business
USA
University of Stellenbosch, Graduate School of Business
ZA
University of St. Gallen
CH
UQAM - University of Quebec in Montreal - Université du Québec à Montréal, Ecole des Sciences de la Gestion
CDN
Vlerick Leuven Gent Management School
B
Warwick Business School, University of Warwick
UK
WHU, Otto Beisheim Graduate School of Management
D

9.6 Management Dregrees in den USA (Postgraduierte)

Bachelor of Laws / MBA
Doctor of Business Administration
Doctor of Education
Doctor of Philosophy
Doctorate of Public Administration
Educational Specialist in Business Administration
Executive Master of Business Administration
Executive Master of International Management
Executive Master of Organization Development
Executive MBA
Juris Doctor
Juris Doctor / Master of Accountancy
Juris Doctor / Master of Public Administration
Juris Doctor / Master of Taxation
Juris Doctor / MBA
MA
MA in Applied Economics
MA in College Teaching
Master in International Marketing of Advanced Technology Products
Master in Technology Management and Innovation in Agro Business
Master of Accountancy
Master of Accounting
Master of Accounting Science
Master of Actuarial Science
Master of Administration
Master of Administrative Science
Master of Applied Science
Master of Business Communication
Master of Business Education
Master of Business Information Systems
Master of Business Studies
Master of Business Taxation
Master of Computer Systems Management
Master of Economics
Master of Education
Master of Engineering
Master of Engineering MBA
Master of Health Administration
Master of Insurance
Master of International Business
Master of International Business Administration
Master of International Business Studies
Master of International Health Management
Master of International Management
Master of International Management of Technology
Master of Library Science
Master of Library Science MBA
Master of Management
Master of Management / Juris Doctor
Master of Management and Administration
Master of Management in Manufacturing
Master of Management Information Systems
Master of Management Studies
Master of Marketing Research
Master of Mrchitecture / MBA
Master of Organizational Behaviour
Master of Personnel and Employee Relations
Master of Philosophy
Master of Professional Accountancy
Master of Professional Accounting
Master of Professional Studies
Master Of Professional Studies in Hotel Administration
Master of Projekt Management
Master of Public Administration
Master of Public and Private Management
Master of Public Health
Master of Public Management
Master of Public Policy
Master of Quality Management
Master of Science / Doctor of Philosophy
Master of Science in Management and Organization Development
Master of Tax Accounting
Master of Taxation
Master of Transport Management
Master of Urban Planning

MBA
MBA Certified Public Accountant
MBA Doctor of Philosophy
MBA Juris Doctor
MBA MA
MBA MA in International Studies
MBA Master in City and Regional Planning
MBA Master of Business Informatics
MBA Master of Engineering
MBA Master of Health Administration
MBA Master of Health Sciences
MBA Master of Industrial Labor Relations
MBA Master of Public Health
MBA Master of Science in Nursing
MBA Master of Social Work
Medical Doctor MBA
MSc
MSc in Accountancy
MSc in Accounting
MSc in Administration
MSc in Applied Economics
MSc in Business
MSc in Business Administration
MSc in Business Information Systems
MSc in Business Management
MSc in Business Organizational Management
MSc in Commerce
MSc in Computer Information Systems
MSc in Coputer-Based Information Systems
MSc in Finance
MSc in Human Resource and Organizational Development
MSc in Industrial Amdinistration
Msc in Industrial Management
MSc in Information Systems
MSc in Insurance
Msc in Japanese Business Studies
MSc in Management
MSc in Management of Technology
MSc in Management Systems
MSc in Operations Management
MSc in Organizational Behavior
MSc in Organizational Behavior and Development
MSc in Professional Accounting
MSc in Real Estate and Urban Affairs
MSc in Strategic Management
MSc in Taxation
MSc Management Information Systems
Professional Master of Business Administration

9.7 Management Dregrees in Großbritannien (Postgraduierte)

Quellen:

The ABS Postgraduate Directory of Business Schools 1997-98, Association of Business Schools (Hrsg.), Oxford, Boston, Johannesburg, Melbourne, New Delhi, Singapore, 1997

The Official MBA Handbook 2001/2002, Association of MBAs (Hrsg.),17. edition, Glasgow 2001

DBA
DMS
Doctor in Marketing
Doctor of Business Administration
Executive MBA
Executive MSc Distribution and Logistics
MA Applied Economics
MA Applied European Studies
MA Applied Social and Market Research
MA Arts Administration
MA Business and Management
MA Business Studies
MA Central/East European Studies
MA Change Management
MA Conservation Management
MA Corporate Strategy and Governance
MA Counselling
MA Economics
MA Educational Management and Educational Practice
MA Educational Studies
MA Employment Relations and Law
MA Employment Strategy
MA Employment Studies and Human Resource Management
MA European Business and Languages
MA European Marketing Management
MA Export Marketing Management
MA Finance and Accounting
MA Fraud Management
MA Heritage Education/Interpretation Management
MA Heritage Tourism Management
MA Human Resource Management
MA Human Resource Management and Developement
MA Human Resource Management and Industrial Relations
MA Human Ressource Developement
MA in Management
MA in Marketing
MA in Research
MA Industrial Relations with Labour Law
MA Information and Library Management
MA International and Comparative Business Law
MA International Business
MA International Business & Management
MA International Business Analysis
MA International Business Economics
MA International Marketing
MA International Tourism Policy
MA Investigatory Management
MA Leisure and Tourism Studies
MA Management
MA Management by Action Learning
MA Management Education
MA Management Learning
MA Management of Human Resources
MA Management Practice
MA Management Systems
MA Managing Export Performance
MA Managing Organisational Change
MA Marketing
MA Marketing Administration
MA Marketing Management

MA Media Management
MA Organisational Analysis and Behaviour
MA Personnel and Development
MA Personnel Management
MA Professional Administration
MA Property Valuation and Law
MA Public Relations
MA Security Management
MA Strategic Change Management
MA Strategic Decision Making
MA Strategic Financial Management
MA Strategic Human Resource Management
MA Strategic Marketing
MA Tourism, Leisure and Service Management
MA Training and Development
MA Transport Policy and Management
Master in Business Information Systems
Master in Consulting
Master in General Management
Master of Laws
Master of Laws in International Legal Studies
Master of Laws in International Trade
Masters in Business and Management
Masters in International Financial Analysis
MBA
MM Masters in Management
MPhil
MPhil Management
MPhil Management Studies
MSc Accountancy and Finance
MSc Accounting and Finance
MSc Accounting for Strategic Management
MSc Advanced Farm Management
MSc Audit
MSc Business Administration
MSc Business and Systems Management
MSc Business Computing
MSc Business Economics
MSc Business Information Systems
MSc Business Information Technology
MSc Business Management for Agriculture and the Food Industry
MSc Business Studies
MSc by Independent Study
MSc Corporate Property Management
MSc Development Finance
MSc Development Finance and Accounting
MSc Distributed Information Systems
MSc Economic and Financial Forecasting
MSc Education Management
MSc Entrepreneurial Studies
MSc European Management Strategy
MSc Executive Leadership
MSc Facilities Management
MSc Finance
MSc Financial Information Systems
MSc Financial Management
MSc Financial Management and Control
MSc Financial Markets and Derivatives
MSc Financial Services Regulation
MSc Global Marketing
MSc Hazardous Waste Management
MSc Health Care Management
MSc Human Resources Management
MSc in Management Studies
MSc in Mechanical Properties of Solids
MSc in Rural Resource and Countryside Management
MSc Industrial Relations
MSc Information and Administrative Management
MSc Information Management
MSc Information Management in Business
MSc Information Systems
MSc Information Technology
MSc Innovation
MSc Insurance and Risk Management
MSc Internal Audit and Management
Msc International Agricultural and Food Marketing
MSc International Banking, Economics and Finance
MSc International Business
MSc International Business Management
MSc International Finance and Management
MSc International Management
MSc International Trade and Finance
MSc Investment Analysis
MSc Investment Management
MSc Logistics
MSc Logistics and Transportation
MSc Management

MSc Management Administration
MSc Management by Action Learning and Research
MSc Management Learning
MSc Management of Technology
MSc Management Science
MSc Management Science and Operational Research
MSc Management Studies
MSc Manager and Organisation Developement
MSc Marketing Management
MSc Mathematical Trading and Finance
MSc Occupational Health and Safety Management
MSc Operational Research and Management Science
MSc Operational Research, Information Systems and Decision Science
MSc Operations Management
MSc Organisational Psychology
MSc Personnel Management
MSc Personnel Management and Business Administration
MSc Personnel Management and Industrial Relations
MSc Procurement and Logistics
MSc Project Management
MSc Property Investment
MSc Public Sector Management
MSc Quality Management / Quality and Reliability Management
MSc Retail Management
MSc Risk Management
MSc Shipping, Trade and Finance
MSc Software Engineering
MSc Software Technology
MSc South East Asian Management Studies
MSc Statistical Applications in Business and Government
MSc Strategic Marketing
MSc Technical Management
MSc Technology Management
MSc Total Quality and Innovation Management
MSc Tourism Marketing
PhD
PhD Management

MBA-Studienabschlüsse mit einer zusätzlichen Vertiefungsrichtung in Großbritannien

MBA International
MBA International Business
MBA International Business and Finance
MBA International Management
MBA International Marketing
MBA IT Management
MBA Marketing
MBA Marketing Management
MBA Operations Management
MBA Public Sector Management
MBA Public Service Management
MBA Quality Management
MBA Strategic Telecommunications Management
MBA Technology Management
MBA Themed Leisure Mangement and Design

Liste von „specialist MBAs“ in Großbritannien

Agribusiness
Banking/Finance
Construction
Church Management
Defense Management
Design
E-commerce
Education
Engineering
Environment
European
Food/Farms
Health
Hospitality
Human Ressources
Information
Insurance
International
Law
Local Government
Maritime Management
Marketing
Mineral Ressourches
Oil, Gas, Petroleum
Operations
Project Management
Public Sector
Procurement
Retailing
Small Business
Sport & Leisure
Technology
Telecommunications
Tourism/Hospitality
Transport
Voluntary Sector
Water

9.8 Vollzeit MBA Programme (Europa) im Vergleich

Vergleich von vier führenden europäischen MBA Anbietern. Die Daten wurden von der Business-Week (2001) übernommen.

Business School	Erasmus University Niederlande	IMD Schweiz	INSEAD Frankreich und Singapor	London Business School (GB)
Total Enrollment	496	86	679	851
MBA Program Founding	1985	1972	1959	1965
Business Week's Non-U.S. Ranking 2000	6	4	1	2
Financial Times. Ranking 2001	27	11	7	8
Number of Applications	602	800	n/a	1,091
Acceptance Rate (Selectivity)	40%	13%	n/a	32%
Admission Rate (Yield)	65%	83%	n/a	73%
Overall Applicants	Interviewed	75%	44%	n/a
49%				
Admitted Applicants Interviewed	99%	99%	n/a	n/a
Full-time Enrollment	274	86	679	536
Average GMAT	622	650	688	690
Average Months of Work Experience	67	84	60	60
Average Age of Entering Class	29	31	28	30
Percent Female	21%	20%	24%	22%
Percent Non-U.S.	92%	95%	90%	80%
Resident Tuition	$12,000	$28,000	$25,300	$24,720
Room & Board	$10,550	n/a	n/a	n/a
Recommended Annual Student Budget	$22,550	$61,000	$41,000	$44,720
Full-time Faculty	180	46	126	89
Adjunct/Visiting Faculty	60	5	45	40
Electives Available	70	15	82	82
Average Elective Course Enrollment	30	22	30	45
Average Core Course Enrollment	65	86	80	65
Teaching Methods Lecture	40%	10%	25%	33%
Teaching Methods Case Study	40%	65%	35%	33%
Teaching Methods Other	20%	25%	40%	34%
Laptop Requirement	No	No	No	No
On-campus Recruiters for Second Year Students	n/a	n/a	235	162
Percent of Class that Received a Job Offer Before Graduation	n/a	n/a	90%	82%
Average Pre-MBA Salary	$45,020	$58,550	$51,970	$48,000
Median Pre-MBA Salary	$43,000	$69,000	$60,000	$50,000
Average Starting Base Salary (excluding bonuses)	n/a	n/a	$81,000	$92,800
Median Starting Base Salary (excluding bonuses)	n/a	n/a	$80,000	$92,800
Average First Year Signing Bonus	n/a	n/a	n/a	$28,990
Median First Year Signing Bonus	n/a	n/a	n/a	$28,000
Living MBA Alumni Network	2,285	1,500	11,300	4,735

9.9 Vollzeit MBA Programme (USA) im Vergleich

Business School	Duke – The Fuqua School of Business	Thunderbird American Graduate School	UCLA - The Anderson School of Management	University of Pittsburgh - Katz Graduate School of Business
Total Enrollment	341	1400	1263	807
MBA Program Founding	1972	1946	1935	n/a
Business Week's U.S. Ranking	5	Next 20	12	Next 20
Number of Applications	3,439	1,200	4,564	765
Acceptance Rate (Selectivity)	19%	76%	15%	43%
Admission Rate (Yield)	54%	47%	48%	43%
Overall Applicants Interviewed	73%	n/a	40%	n/a
Admitted Applicants Interviewed	85%	n/a	65%	n/a
Full-time Enrollment	335	1400	655	170
Average GMAT	690	611	698	620
Average Months of Work Experience	61	60	52	48
Average Age of Entering Class	28	28	28	27
Percent Female	41%	26%	27%	30%
Percent Non-U.S.	31%	67%	27%	n/a
Resident Tuition	$29,735	$24,950	$10,991	$17,460
Nonresident Tuition	n/a	$24,950	$21,235	$29,742
Room & Board	n/a	$7,200	$9,297	$13,100
Recommended Annual Student Budget	$42,395	$37,795	$30,737	$46,840
Full-time Faculty	68	98	94	62
Adjunct/Visiting Faculty	16	69	7	16
Electives Available	70	214	122	n/a
Average Elective Course Enrollment	45	35	25	25
Average Core Course Enrollment	66	50	65	45
Teaching Methods Lecture	45%	25%	50%	40%
Teaching Methods Case Study	40%	50%	30%	40%
Teaching Methods: Other	15%	25%	20%	20%
Laptop Requirement	No	No	No	n/a
On-campus Recruiters for Second Year Students	236	178	n/a	n/a
Internship Recruiters	193	70	n/a	n/a
Estimated Percent of Class that Joined a Startup	10%	n/a	n/a	n/a
Percent of Class that Received a Job Offer Before Graduation	97%	64%	n/a	n/a
Average Pre-MBA Salary	$49,690	$43,140	$51,230	n/a
Median Pre-MBA Salary	$49,000	$40,000	$55,000	n/a
Average Starting Base Salary (excluding bonuses)	$86,450	$72,072	n/a	n/a
Median Starting Base Salary (excluding bonuses)	$80,000	$70,000	n/a	$65,000
Average First Year Signing Bonus	$20,311	$11,561	n/a	n/a
Median First Year Signing Bonus	$20,000	$10,000	n/a	n/a
Living MBA Alumni Network	7,276	32,000	15,143	13,410

9.10Business Schools und deren Ranking 1988 –2000

Seit 1988 führt die Business Week regelmäßig Rankings von MBA Programmen durch. Die Liste basiert auf den Angaben dieser Zeitung. Neben den Business Week gibt es in den USA noch Rankings z.B. von Princeton Review, US News & World Report, Computerworld, Sucess-Magazin, etc. Diese Rankings unterscheiden sich oft gravierend von den Rankings der Business Week.

School	2000 top 30	1998 top 25	1996 top 25	1994 top 20	1992 top 20	1990 top 20	1988 top 20
Pennsylvania (Wharton)	1	1	1	1	4	2	4
Northwestern (Kellogg)	2	2	3	2	1	1	1
Harvard	3	5	4	5	3	3	2
MIT (Sloan)	4	15	9	10	13	11	15
Duke (Fuqua)	5	7	11	11	12	13	10
Michigan	6	4	2	6	5	7	6
Columbia	7	6	6	8	9	8	14
Cornell (Johnson)	8	8	18	15	14	16	5
Virginia (Darden)	9	11	5	12	11	14	7
Chicago	10	3	8	3	2	4	11
Stanford	11	9	7	4	7	5	9
UCLA (Anderson)	12	12	12	9	16	10	16
NYU (Stern)	13	13	14	16	15	17	18
Carnegie Mellon	14	14	17	14	17	9	13
UNC — Chapel Hill (Kenan-Flagler)	15	19	19	18	10	12	8
Dartmouth (Tuck)	16	10	10	13	6	6	3
Texas — Austin (McCombs)	17	18	20	17	--	18	--
California — Berkeley (Haas)	18	16	13	19	18	19	17
Yale	19	20	22	--	--	--	19
Indiana University	20	21	15	7	8	15	12
Rochester (Simon)	21	--	21	--	--	20	20
Vanderbilt (Owen)	22	--	24	--	19	--	--
Washington University (Olin)	23	17	16	--	20	--	--
USC (Marshall)	24	25	--	--	--	--	--
Purdue (Krannert)	25	24	--	20	--	--	--
Georgetown (McDonough)	26	--	--	--	--	--	--
Maryland (Smith)	27	22	--	--	--	--	--
Emory (Goizueta)	28	--	--	--	--	--	--
Michigan State (Broad)	29	--	--	--	--	--	--
Georgia Tech (DuPree)	30	--	--	--	--	--	--
Wisconsin — Madison	--	23	--	--	--	--	--
Southern Methodist (Cox)	--	--	23	--	--	--	--
Thunderbird	--	--	25	--	--	--	--

10 Literaturhinweise

Die verwendete Literatur ist jeweils in den Fußnoten gekennzeichnet. Die wichtigsten Quellen und weiterführende Literatur zum MBA werden hier vorgestellt. Ein vollständiges Literaturverzeichnis zum MBA ist in der Kurzstudie des BMBF „Praxisnah und international - der MBA in Deutschland" abgedruckt.

Literaturhinweise:

American Council on Education (Hrsg.): American Universities and Colleges, 14. Aufl., New York, Berlin, 1992

American Council on Education(Hrsg.): Accredited Institutions of Postsecondary Education, New York, 1999

ASFOR (Hrsg): Italian Society for Management Training, Mailand,1996

Ashridge and the Institute of Management (Hrsg.): The Qualified Manager - A survey of managers' attitudes to business and management qualifications, Ashridge, 1996

Association of Business Schools (Hrsg.): The ABS Directory of Business Schools 1996/7, London, 1996

Association of Business Schools (Hrsg.): The ABS Postgraduate Directory 1997/8, London, 1997

Association of Business Schools (Hrsg): Pillars of the Economy. Developing World Class Management Performance - The Contribution of UK Business Schools to the Economy 1998, London, 1998

Association of Business Schools Reports (Hrsg):: Pillars of the Economy - The contribution of UK business schools to the economy 1997, The Association of Business Schools, 1998

Association of MBAs (Hrsg.): Accredited MBA Fair - October 1997 Statistical Analysis, London, 1997

Association of MBAs (Hrsg.): Annual Report and Accounts - 1995, London, 1995

Association of MBAs (Hrsg.): MBA Salary and Career Survey, London, 1997

Association of MBAs (Hrsg.): The Association of MBA´s Guide to Business Schools 1997/98, 13. Aufl., London, 1997

Association of MBAs (Hrsg.): In MBA Salary and Career Survey 1999/2000 SALARY AND CAREER PROSPECTS. Im Internet abfragbar unter http://www.mba.org.uk/

Association of MBAs (Hrsg.): The Association of MBA´s Guide to Business Schools 2000/01,.16. Auflage, London, 2000

Bayer, C. R.: Eine Analyse des entscheidungsunterstützenden Informationsgehaltes deutscher und US-amerikanischer Hochschul-Rankings, in: Hochschul-Ranking: Aussagefähigkeit, Methoden, Probleme, herausgegeben von D. Müller-Böling und S. Hornbostel, Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), Gütersloh, .2001

Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Dienstleistung 2000plus, Zukunftsreport Dienstleistungen in Deutschland, Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart,1998

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.): Die Akkreditierung amerikanischer Hochschulen, Bonn, 1998

Business Week (Hrsg.): 20 Leading Executive MBA Programs, Business Week, Hightstown, 1997

Business Week (Hrsg.): The Hottest Campus On The Internet, Business Week, Hightstown, 1997

Business Week (Hrsg.): Business Week Guide to the Best Business Schools, 4. Aufl., New York, 1995

Busse Gerd, Paul-Kohlhoff Angela, Wordelmann Peter: Fremdsprachen und mehr Internationale Qualifikationen aus der Sicht von Betrieben und Beschäftigten, Eine empirische Studie über Zukunftsqualifikationen, BIBB, Berlin, 1997

Carter, Daniel A.: MBA: The Frirst Century, Bucknell University Press, Lewisburg, 1998

Cebrian, Sebastian: Business Schools: Maßgeschneiderte Programme für Unternehmen, in Wirtschaft/Economia 3/96, Madrid, 1996

Centro Studi Orientamento (Hrsg.): A Guide To Masters, Centro Studi Orientamento, Legnano, 1999

Chapitre des Ecoles de Management de la Conference des Grandes Ecoles (Hrsg.): Protocole et Procedure d´Accreditation pour l´Enseignement Superieur de Management, Version V, ohne Ortsangabe, Mai 1992

Conferences and the Association of European Universities - CRE (Hrsg.): Project Report Trends in Learning Structures in Higher Education, Final version, 18 August 1999, PART I: Trends and issues in learning structures by Guy Haug, Genf, 1999

Cox William H.: Die besten MBA-Programme in Europa, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt, 2000

Davis, Todd M. (Hrsg.): Open Doors 1999/00. Report on International Educational Exchange, New York, November 1999

DELTA-Management-Consultants (Hrsg.): Fachstudie - Der MBA in der deutschen Wirtschaft, Düsseldorf, 1989

Dugan, Mary Kay; Grady, William; und andere: The Benefits of an MBA: A Comparison of Graduates, GMAC's research magazine, Selections Winter 1999; 1999;

Ederleh, Jürgen; Griesbach, Heinz: Ausbildung und Qualifikation von Ingenieuren: Herausforderungen und Lösungen aus transatlantischer Perspektive, Heft A6/98, HIS, Hannover, 1998

European Foundation for Management Development (Hrsg.): EFMD Guide to European Business Schools and Management Centres. Edition 1996 - 1997, Brüssel, Januar 1997

European Foundation for Management Development (Hrsg.): Unleashing the Power of Learning - Executive Education and Development in Europe, Edition 1998, Paperback, Brüssel, 1998

Erichsen, Prof. Dr. Hans-Uwe: Gutachten Zulässigkeit, Grenzen und Folgen der Hochschulprivatisierung, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Münster, 2000

Feuchthofen, Jörg E.; Severing, Eckart (Hrsg.): Grundlagen der Weiterbildung. Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung, Neuwied 1995

FIBAA (Hrsg.): European MBA Guidelines European Quality Link (EQUAL), Bonn, Wien, Zürich, 1998

Financial Times(Hrsg.): Financial Times Top 50 Business Schools (Full-Time Programmes in North America and Europe. First Destinations Survey of Graduates, CSU (Publications) Limited. London, 2000

Fischgrund, Tom (Hrsg.): Barron´s Top 50. An Inside Look at Amerika´s Best Colleges, 3. Aufl., Hauppauge, 1995

Gaillochet Philippe: Le monde des MBA, Press Universitaires de France, Paris, 1996

Giesen, Birgit; Rappm; Gerwers, Kirstin: Das MBA-Studium. Mit Portraits von Business Schools in den USA und Europa, 2. Aufl., Köln, 1998

Gilbert, Nedda: Student Access Guide to the Best Business Schools, New York, 1998

Gourman, Jack: The Gourman Report. A Rating of Graduate and Professional Programs in American and International Universities. Princeton Review Publishing, 8. Aufl., New York, 1997

Graduate Management Admission Council (Hrsg.): The Official Guide to MBA Programs, 7. Aufl., Princeton, 1994

Graduate Management Admission Council (Hrsg.): Profile of GMAT Candidates 1994 - 1999, Princeton, 1999

Graduate Management Admission Council (Hrsg.): Exploring the MBA, Princeton, 1999

Harald Tribune (Hrsg.): Choose Your School. The 1997 International Education Guide. London, 1997

HEWITT (Hrsg.): MBA-Programme in Österreich, Wien, 1999

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg): ”Möglichkeiten zur Förderung des Erwerbs von Schlüsselqualifikationen durch Studierende” PROJEKT IM AUFTRAG DES BILDUNGSWERKS DER NIEDERSÄCHSISCHEN WIRTSCHAFT,Anforderungsprofile von Unternehmen und Ausbildungsstand von Hochschulabsolventen im Vergleich, Köln, 2000

Jahn, Heidrun: Vom Diplombetriebswirt zum Master of Business Administration, in: Die neue Hochschule 1/99, Bonn, 1999

Kappel, Hans-Henning: Qualifikation und Erfolg, Frankfurt am Main, 2. Auflage 1997, Verlag Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main, 1997

Kappel, Hans-Henning: Qualifikation und Erfolg. - Ein praktischer Führer für Ihre Karriere mit Zukunft, 3. Auflage, Verlag Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH , Frankfurt am Main, 1999

Kaplan; Newsweek (Hrsg.): How to get into College (1997 Edition), Ney York, 1997

Koch, Denise W.: FOREIGN LANGUAGES IN MBA PROGRAMS, College of William and Mary, Williamsburg, Virginia, 1998

Kran, Detlev: Der MBA- Markt in: Lemke, Thomas; Rüse, Markus; Metzler, Marco (Studenteninitiative „Going Abroad“): Studieren und Arbeiten im Ausland, 2. Aufl., Köln, Oktober 1997.

Kran, Detlev: (FIBAA): Qualitätssicherung beim MBA, in Europahandbuch Weiterbildung (Sonderdruck), Bonn, August 1998

Kran, Detlev: (FIBAA): Quality Control in the Area of MBA-Programs (Qualitätssicherung in der Management Ausbildung), Bonn, 1998

Kran, Detlev: Ist der MBA ein interkulturelles Training? In Klaus Götz (Hrsg) Management Konzepte Band 8, Interkulturelles Lernen/ Interkulturelles Training, 3. überarbeitete Auflage, Rainer Hampp Verlag, München, 2000

La Republica (Hrsg.): Career Book 99, Lavoro, Mailand, 1999

Lemke, Thomas; Rüse, Markus; Metzler, Marco: (Studenteninitiative „Going Abroad“): Studieren und Arbeiten im Ausland, 3. Aufl., Köln, Dezember 1999

List, Juliane: Bachelor und Master - Sackgasse oder Königsweg?; Beiträge des IW Köln zur Gesellschafts- und Bildungspolitik, in iwd 3. Februar 2000, Ausgabe Nr. 5, Jg. 26, Köln, 2000

List, Juliane: Universitäten im internationalen Wettbewerb. Wie attraktiv sind deutsche Hochschulen für ausländische Studenten? In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik Nr. 215, Köln, März 1997

Marr, Rainer: MBA als Personalentwicklungsmaßnahme. Aus: Handbuch Personalentwicklung, 25. Erg.-Lfg., Februar 1995

Martinson, Thomas H., Waldherr, David P.: Getting into Graduate Business School Today, New York, 1996

Ministerium für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Führung ausländischer Grade im Land Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, Juni 1996

Minkov, Michael (Hrsg.): Directory of Leading Business Schools in Central and Eastern Europe 98/99, Third Edition 1999: CEEMAN - Central and East European Management Development Association, Bled, 1999

Montauk, Richard: How to Get into the Top MBA Programs, Prentice Hall; 1996

Oberverwaltungsgericht Rheinland-Pfalz - Pressestelle –(Hrsg.): Pressemitteilung Nr. 10/98 MBA-Ausbildung in den USA: Ausländischer akademischer Grad darf nur bei Akkreditierung Business-School geführt werden, Aktenzeichen: 2 A 12880/97.OVG, Koblenz, 1998

O´Ferrall, Edward More (Hrsg.): The Directory of MBAs, 3. Aufl., London 1997.

Peterson´s (Hrsg.): Peterson´s Guide to MBA Programs 1998. A Comprehensive Directory of Graduate Business Education at U.S., Canadian, and International Business Schools, Princeton, 1997

Peterson´s (Hrsg.): MBA Distance Learning Programms, Princeton, 1999

Pieper, Rüdiger: Business Schools in den USA. Mythen und Fakten, Verlag de Gruyter, New York-Berlin, 1989

Prognos/Infratest Burke Sozialforschung: Delphi-Befragung 1996/1998 "Potentiale und Dimensionen der Wissensgesellschaft - Auswirkungen auf Bildungsprozesse und Bildungsstrukturen", Endbericht, Basel, 1998

Schneider, Manfred: MBA - Master of Business Administration in Europa, in Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): Blätter zur Berufskunde. 2. Aufl., Nürnberg, März 1996

Schwertfeger, Bärbel: Das MBA-Handbuch : Business Schools im Profil, Karrierechancen, Tipps und Trends, Econ-Verl., Düsseldorf, 1994

Stanford Business School (Hrsg.): Placement Results Report, Stanford Business School Magazine, MBA Career Management Center (CMC), Stanford, 1998

Staufenbiel, Joerg E. (Hrsg.): Berufsplanung für den Management-Nachwuchs. Mit Start-programmen und Stellenangeboten für Wirtschaftsakademiker, 17. Aufl., Köln 1996

Stiftung Warentest (Hrsg.): Test Spezial: Studienführer, Berlin, 1998

The British Council (Hrsg.): Studying in the UK, published by the Education Counselling Service,. The British Council, London, 1996

The Princeton Review (Hrsg.): Best Business Schools 1999, Edition, by Nedda Gilbert and The Staff of The PrincetonReview, New York, 1999

Thommen, Jean-Paul (Hrsg.): Management-Kompetenz : die Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen ; Gabler, Wiesbaden, 1995

Time-Magazin; The Princeton Review (Hrsg.): The Best College for You and how to get in, ohne Ortsangabe, 1997

US News & World Report (Hrsg.): America´s Best Colleges: Top Values, Smart Ways to Save, in: US News & World Report, September 23, ohne Ortsangabe, 1996

Verband Deutscher Elektrotechniker e.V. (Hrsg.): Auslandsstudium. Orientierungshilfe für ein Teilstudium im Ausland, Frankfurt am Main, April 1997

VG Koblenz: Scheinstudium an "Briefkastenuniversität" genügt nicht - Kläger darf ausländischen Doktortitel nicht führen, Pressemeldung vom 09.01.2001 08:10 2 Pressemitteilung Nr. 2/2001, Koblenz, 2001

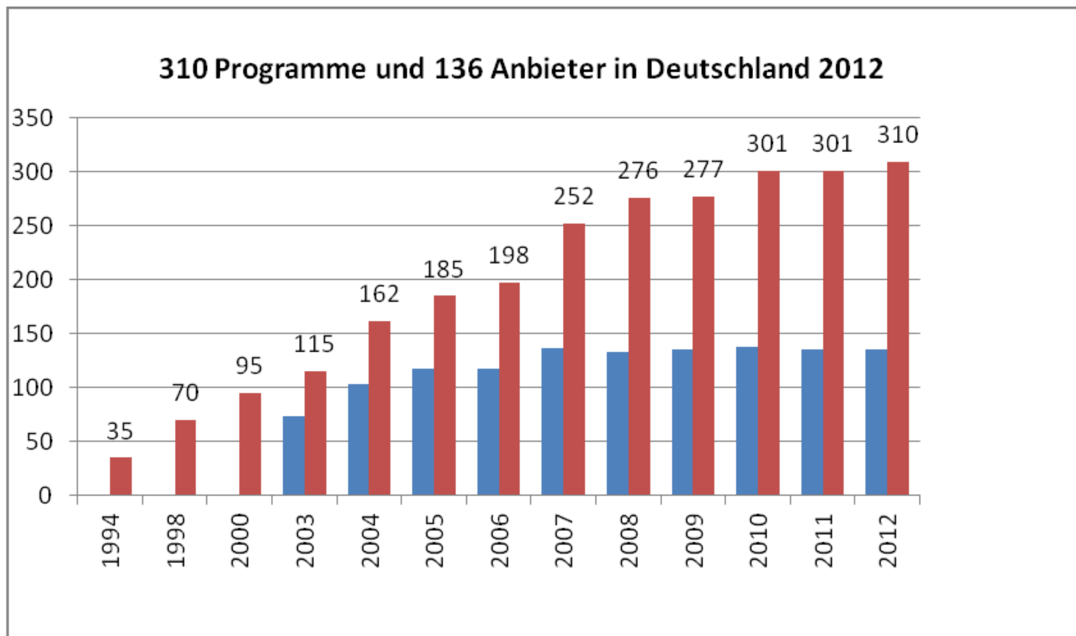
Westerwelle, Axel; Fuchs, Angelika: Berufs- und Studienführer Wirtschaftswissenschaften. Deutschland - Österreich - Schweiz, Wien, Frankfurt am Main, 1998

Wordelmann, Peter (Hrsg.): Internationale Qualifikationen, Inhalte, Bedarf und Vermittlung, BIBB, Berlin, 1995

Abbildungsverzeichnis

German MBA-Market

It is estimated that the number of German students studying on MBA programs increased from about 500 per year in the early 1990s to about 2,500 – 3000 at the turn of the century. Today German Business Schools offer round about 6.500 places per year for MBA-Students. Definitions and certainty those related to numbers requires caution however - it has been estimated that today about 15-20% of the German MBA Students are studying abroad, a majority in the US or UK. All in all it is estimated that about 1.600 to 2.000 German Student got every year an MBA-Degree from German Universitys. A small number in comparison to 40.000e Bachelor/Masterof Arts/Diplom Graduates in (Field: Business/ Economics/ Public management) in 2012.



Source: Educationconsult, MBA Guide 2012

The range, for example, of Master of Business Administration Programs (MBA) in Germany, Austria and Switzerland is extensive. It begins with the "Junior MBA" for students who have just graduated from university. The "Executive MBA", on the other end of the scale, is for managers of whom most have up to ten years' practical business experience. There are full-time, part-time and distance-learning programs plus modular programs that enable the student to do any of the three. The fees for most MBA programs range from EUR 5,000 to EUR 65,000, the average being about EUR 18,000.

For a majority of German MBA students, the learning experience has been an explicitly international one and one which implicitly recognizes high-level language skills, the experience of having lived in a different culture and exposure to the business practices of another national culture. Over 70 Programs in Germany thought 100% in English.

A fact sheet about domestic graduate business programs in Germany…

- 72 Universities and 130 Universities of Applied Sciences (Fachhochschule) in Germany offer traditional degrees in Business (, Bachelor, Master, Diplom)
- Over 135 providers, consisting of Universities, Universities of Applied Sciences, and Universities from outside Germany (e.g. TIAS NIMBAS, Henley Management College, Open University, University of Wales University of Lincolnshire, University of Maastricht, Purdue, University of Maryland comprising about 10 percent of the programs) offer MBA programs in Germany
- A total of 280 MBA programs are offered by these 135 providers
- 70 percent are focused or specialized programs
- 70 percent are part time programs
- There are about 40.000 graduates (Bachelor, Master, Diplom-Kaufman, Diplom-Betriebswirt) in Business per year
- There are about 1 600 MBA graduates per year
- With a median of 3 years work experience enrolled in full time programs
- With a median of 6 years work experience enrolled in part time programs
- With a median of 10 years work experience enrolled in EMBA programs
- 32 percent of current MBA students are women
- 30 percent are international students (from outside Germany)
- 15 percent require the GMAT with a minimum score of 500
- 30 percent use the TOEFL with a minimum score of 80
- 25 percent of MBA programs are taught entirely (100 percent) in English
- 80 percent of MBA programs are in the accreditation process or have already been accredited
- Only 12 Providers have AACSB, EQUIS or AMBA accreditation

An overview over the education system in Germany is published by the documentation and information service of the Secretariat of the Standing Conference of the Ministers of Education and Cultural Affairs of the Länder. Informations are available in English: http://www.kmk.org/information-in-english/the-education-system-in-the-federal-republic-of-germany.htmlv